Le guide du bénévolat

par Florence SPITZ ERNOTTE,
Bénédicte MASSIS
et l'équipe rédactionnelle de La Péniche

Groupe Territorial
Collection Les Guides pratiques d'Associations Mode d'Emploi
BP 215 - 38506 Voiron Cedex
Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63
www.ame1901.fr

Copyright Territorial
Juin 2007 - Réf. GPA 16 - Prix : 19 €
ISBN : 978-2-35295-182-7
ISBN version numérique : 978-2-35295-203-9

Sommaire

Introduction.....p. 17

1 Pas d'association sans bénévole

I • Le bénévolat au cœur de la vie associative.....p. 23

II • Bénévolat et loi 1901 : des principes similaires.....p. 24

III • Le bénévolat associatif : des liens contractuels spécifiques.....p. 25

A - Le bénévole est membre de l'association.....p. 25

B - Le bénévole n'est pas membre de l'association.....p. 26

IV • Le panorama du bénévolat aujourd'hui.....p. 27

A - Le nombre de bénévoles progresse.....p. 27

B - Le bénévolat : un réel poids économique pour les associations.....p. 27

C - Les secteurs d'intervention des bénévoles.....p. 28

D - Qui sont les bénévoles ?.....p. 29

V • Les nouvelles tendances.....p. 32

A - Une démarche d'abord individuelle.....p. 32

B - Une tendance au nomadisme associatif.....p. 32

C - L'association, facteur de socialisation.....p. 33

2 Les différentes formes d'engagement

I • Bénévolat et volontariat : une racine latine commune.....p. 39

A - Les volontariats civils.....p. 42

B - Le volontariat de solidarité internationale.....p. 43

C - Le service civil volontaire.....p. 45

D - Le volontariat associatif.....p. 46

E - Le service volontaire européen.....p. 48

II • Typologie des bénévoles : du dirigeant régulier au bénévole occasionnel.....p. 49

III • Le bénévolat comme don de temps.....p. 51

A - Les bénévoles occasionnels.....p. 52

B - Les bénévoles réguliers.....p. 53

C - Bénévoles « très impliqués ».....p. 55

IV • Le bénévolat comme exécution de tâches.....p. 56

A - Les bénévoles de terrain.....p. 56

B - Les responsables d'activité ou d'équipe.....p. 56

C - Les dirigeants.....p. 57

V • Le bénévolat comme lien à l'association .....p. 58

A - Les bénévoles membres ou non de l'association ....p. 59

B - Les bénévoles administrateurs .....p. 60

C - Les membres du bureau ou dirigeants.....p. 60

VI • Les bénévoles aux statuts particuliers .....p. 63

A - L'engagement bénévole des jeunes .....p. 63

1. Junior association.....p. 64
2. L'incitation des jeunes à la vie associative dans les collèges et lycées.....p. 64
3. Des expériences incitatives pour l'engagement bénévole et associatif des étudiants.....p. 65
4. Le Congé cadre jeunesse.....p. 66
5. Les volontariats.....p. 66

B - L'engagement bénévole des salariés.....p. 66

1. Le cumul d'activités bénévole et salariée au sein de la même association .....p. 66
2. Le cumul du statut de salarié et d'un mandat d'administrateur au sein de l'association.....p. 67
3. Les mesures en faveur des salariés pour l'exercice de responsabilités bénévoles.....p. 68
4. La prise en compte de formation suivie au titre d'un bénévolat.....p. 70

C - L'engagement bénévole des demandeurs d'emploi ....p. 71

D - L'engagement bénévole des retraités et préretraités .....p. 73

1. Activité bénévole et retraite .....p. 74
2. Activité bénévole et préretraite .....p. 74

3 Le recrutement, l'intégration et l'accompagnement des bénévoles

I • Les préalables au recrutement ..... p. 81

A - Clarifier et faire vivre le projet associatif ..... p. 81

B - Définir et planifier les objectifs ..... p. 82

C - Favoriser une connaissance actualisée des ressources bénévoles de l'association ..... p. 83

1. Le fichier des bénévoles ..... p. 83
2. La photographie du bénévolat ..... p. 85
3. Les fiches de poste ..... p. 85
4. L'organigramme ..... p. 87

D - Organiser et mettre en œuvre la communication de l'association ..... p. 87

E - Les motivations des bénévoles ..... p. 88

II • Le recrutement : un objectif permanent ..... p. 90

A - Les questions pour préparer le recrutement ..... p. 90

B - Mettre en œuvre une stratégie de recherche ciblée ..... p. 92

III • L'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles ..... p. 94

A - Du premier contact à l'intégration : un parcours idéal ..... p. 95

B - Un parcours adapté à votre association ..... p. 97

IV • Le suivi individualisé.....p. 98

A - Le rôle du référent : former les bénévoles.....p. 99

B - L'évaluation.....p. 99

V • Multipliez les stratégies de motivation.....p. 101

A - Les groupes d'échanges.....p. 102

B - Les événements de la vie statutaire.....p. 103

4 L'argent du bénévole

I • La gestion désintéressée.....p. 109

II • Rémunération des dirigeants dans les grosses structures.....p. 111

A - Des ressources propres suffisantes et pérennes...p. 111

B - De strictes conditions.....p. 112

III • Déduction fiscale des dons, cotisations et abandons de créance.....p. 113

A - Des déductions fiscales de plus en plus avantageuses.....p. 114

B - Modèle de reçu de don.....p. 115

IV • Remboursements de frais ..... p. 118

A - L'abandon de créances ..... p. 118

B - Défraiement forfaitaire ..... p. 119

C - Cas particulier de la loi sur le sport ..... p. 119

D - Les chèques-titres repas pour les bénévoles et volontaires ..... p. 120

V • Valorisation comptable du bénévolat (contributions volontaires) ..... p. 123

A - La prépondérance « significative » des activités non lucratives ..... p. 123

B - Les « contributions volontaires en nature » ..... p. 124

5 Responsabilité et assurance des bénévoles

I • Quelles responsabilités de l'association ? ..... p. 129

A - Responsabilité civile ..... p. 129

B - Responsabilité pénale ..... p. 130

II • La responsabilité du dirigeant associatif ..... p. 132

A - Responsabilité et intentionnalité ..... p. 132

B - Les délits non intentionnels ..... p. 133

III • La responsabilité civile subsiste.....p. 137

A - Les recours civils en dommages-intérêts.....p. 137

B - La responsabilité civile du bénévole.....p. 138

IV • Quels contrats d'assurance ?.....p. 139

A - Choisir son contrat multirisque.....p. 140

B - Les manifestations exceptionnelles.....p. 142

C - Assurer les moyens de transport.....p. 144

V • Assurance « accident du travail » des bénévoles.....p. 146

A - Le principe de précaution.....p. 146

B - Pas d'indemnités journalières.....p. 147

C - Associations d'intérêt général.....p. 148

6 La reconnaissance sociale du bénévole

I • État des lieux.....p. 155

II • Comment mettre en œuvre la formation ?.....p. 157

A - Du cahier des charges au plan de formation.....p. 157

B - La certification.....p. 159

C - La méthode d'évaluation.....p. 160

III • La promotion vers de nouvelles responsabilités ..... p. 162

A - Quelles responsabilités les bénévoles exercent-ils au sein de l'association ? ..... p. 162

B - Quelles sont les difficultés et quels sont les risques du métier ? ..... p. 163

IV • La validation des acquis de l'expérience (VAE) ..... p. 165

A - Les conditions d'accès et les diplômes ouverts ..... p. 167

B - Constituer le dossier de VAE ..... p. 170

C - Valider les acquis de son expérience auprès d'un jury ..... p. 171

7 Le rôle des bénévoles dans les associations

I • Communiquer pour coopérer ..... p. 177

II • Gérer un projet à plusieurs ..... p. 180

III • Éviter ou régler les conflits ..... p. 181

IV • Coopérer avec des bénévoles non sociétaires ..... p. 182

V • Coopérer avec des salariés ..... p. 184

A - Le dogme du salarié au service du projet des sociétaires ..... p. 186

1. Les questions de permanence et de compétence ..... p. 187
2. La question de la gratuité ..... p. 188
3. Les questions de militantisme ..... p. 189

B - Les figures de style des conflits salariés bénévoles p. 190

1. Le duo directeur-président ..... p. 190
2. Le syndrome de la défiance ..... p. 191
3. « Affection et subordination » : difficulté de la relation à l'emploi associatif ..... p. 192

C - Les conditions d'une coopération valorisante pour les acteurs et l'œuvre ..... p. 193

VII • Réguler le pouvoir ..... p. 195

Notes ..... p. 199

« Celui qui s'engage [...] *se perd jusqu'à un certain point, il se rend dépendant d'autres volontés et d'autres destins. Mais en même temps, il dilate son propre destin en insérant sa vie dans une trame qui s'était déjà constituée sans lui, il apporte comme une chance nouvelle à ceux auxquels il prête son concours et il donne à sa propre existence une ampleur qu'elle n'aurait pu avoir sans cette sorte de chiasme (croisement) des destinées.* »

Jean LADRIÈRE,
professeur à l'université
de Louvain
Article sur l'engagement,
in *Encyclopédie Universalis 7*

Introduction

Une aspirante bénévole (trentenaire, mère de famille, en activité professionnelle) propose de consacrer à votre association quatre heures tous les samedis et plusieurs heures par semaine chez elle grâce à Internet. Un étudiant, bénévole dans votre équipe, vous demande une attestation d'assiduité pour compléter son dossier de candidature d'entrée dans une école. Un bénévole retraité (à la formation duquel vous aviez consacré beaucoup de temps) vous annonce qu'il a décidé de faire un choix entre tous ses engagements et de privilégier les activités les plus proches de son domicile, donc pas votre association qui est la plus éloignée. Vous avez lu les instructions fiscales en essayant de vous familiariser avec la règle des « 4 P ». Vous allez bientôt devoir suivre une formation à la lecture rapide pour être informé des dispositifs et réglementations qui concernent votre association. Votre financeur principal vient de vous informer qu'il assortira bientôt ses subventions d'une obligation de se conformer à une charte de qualité.

Vous avez compris que le bénévolat avait changé.

Au cours des dix dernières années du vingtième siècle, des signes de mutation sont apparus. Les motivations des bénévoles ne reposent plus sur les mêmes normes et représentations sociales. Les bénévoles sont plus nombreux, les organisations qui se disputent leurs faveurs le sont aussi. Elles sont toutes confrontées à une société de plus en plus réglementée. Le souci de la protection et de la sécurité génère une judiciarisation croissante de toute action dans l'espace

public ou privé. Aujourd'hui, il est impossible de ne pas en tenir compte quand on a la responsabilité de recruter, d'animer, de fidéliser des bénévoles.

La réalité du bénévolat vous impose aujourd'hui de trouver les réponses qui vous permettront de mettre en œuvre une véritable politique du bénévolat dans votre organisation. Ce guide a été conçu pour vous aider dans cette démarche. Il a été nourri des questionnements et des témoignages de nombreuses organisations mobilisant des équipes bénévoles.

1 Pas d'association sans bénévole

Dans une récente enquête du Credoc [1] sur la participation des Français à la vie associative, 96 % des Français déclaraient que l'idée de bénévolat était l'image qui correspondait le mieux aux associations. Le bénévolat a en effet tendance à se confondre, en France, avec l'idée d'association et la réalité est là pour confirmer la forte implication des bénévoles dans le fonctionnement et les activités des associations.

1. Les références aux appels de notes numérotés se trouvent en fin d'ouvrage, p. 199.

I • *Le bénévolat au cœur de la vie associative*

Selon Viviane Tchernonog[2], près de 84 % des associations sont composées uniquement de bénévoles, soit à peu près 735 000 associations sur le total des 880 000 associations en activité. Parmi les 145 000 autres associations qui sont employeurs, le recours au salariat reflète la taille de l'association et son secteur d'intervention. Un peu plus de la moitié d'entre elles (77 000 associations) n'emploie qu'un ou deux salariés et seulement 6 000 associations ont plus de 50 salariés. Il y aurait 11 millions de postes de bénévoles actifs dans des associations sans salarié et 3,5 autres millions dans les associations « employeurs ».

Tous les secteurs associatifs sont concernés, mais dans des proportions différentes. À titre d'exemple, les associations sportives, de loisirs ou culturelles fonctionnent majoritairement grâce à la main-d'œuvre bénévole. À l'inverse, les associations employeurs appartiennent davantage aux secteurs nécessitant la gestion de services ou d'équipements, comme les secteurs de la santé, de l'action sociale et de la formation…

Si le bénévolat est primordial dans la dynamique associative, c'est qu'il est inscrit dans les principes mêmes de l'association dès sa création. L'association naît de l'initiative bénévole et se développe en s'appuyant sur le bénévolat. Elle vit et grandit par l'apport et la mise en commun de compétences. Le recours à l'emploi salarié n'a lieu, le plus souvent, que lorsqu'il y a nécessité de pérenniser des activités ou de gérer des services ou équipements.

II • *Bénévolat et loi 1901 : des principes similaires*

Association et bénévolat reposent sur trois principes similaires :
- la mise en commun de compétences et d'activités ;
- le désintéressement ;
- la liberté d'agir.

L'association est définie dans l'article premier de la loi du 1er juillet 1901 comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Ainsi, la loi, en conférant à tout citoyen le droit de s'associer, sans autorisation préalable, encourage l'initiative et l'action collective. Elle réaffirme la primauté de l'individu, sa liberté d'adhérer ou non à l'association, le partage dans la durée de savoirs et savoir-faire et le principe de non-lucrativité. Elle assure enfin l'égalité entre ses membres et un fonctionnement démocratique.

La définition du bénévole comme « *une personne qui s'engage de son plein gré, de manière désintéressée, dans une action organisée au service de la communauté* »[3] s'appuie sur ces mêmes notions de don de temps et de compétences, libre et désintéressé, dans une perspective d'intérêt commun.

Cette similitude des principes souligne bien que l'association reste le lieu privilégié d'exercice du bénévolat. Elle offre un cadre pour l'action bénévole, en limitant et en organisant cette liberté d'action autour d'un projet collectif.

III • *Le bénévolat associatif : des liens contractuels spécifiques*

Les bénévoles agissant au sein d'associations entrent dans le cadre juridique de l'association définie par son objet, ses statuts, son règlement intérieur. Le bénévole, de par son activité, établit avec l'association des liens contractuels. C'est un contrat de type particulier, différent selon que le bénévole est adhérent ou non de l'association.[4]

A - Le bénévole est membre de l'association

Il est alors lié par le contrat d'association et exerce son activité bénévole en qualité de sociétaire. Deux situations sont à distinguer :

- les bénévoles dirigeants : ils sont mandatés par les autres membres pour administrer l'association. Ils agissent dans le cadre des liens contractuels spécifiques définis par les statuts ;

- les bénévoles simples membres de l'association : ils peuvent être de simples consommateurs de l'activité de l'association (membres d'un club sportif, par exemple). Ils doivent leur qualité de bénévole au fait qu'ils sont adhérents et qu'ils peuvent participer aux assemblées générales. Leur activité bénévole est très limitée.

D'autres sociétaires, consommateurs ou non d'activité, peuvent également donner de leur temps à l'association (des membres du club sportif, en dehors de leur pratique sportive, peuvent aider à l'organisation des rencontres, accompagner les enfants sur les lieux des tournois...).

Dans les deux cas, les liens contractuels sont ceux de tout sociétaire de l'association : ils sont déterminés par les statuts et le règlement intérieur, conformément à leur statut de membre et aux règles définies par l'association (règles de sécurité par exemple).

B - Le bénévole n'est pas membre de l'association

Il participe au fonctionnement ou aux activités de l'association sans en être adhérent, de façon ponctuelle ou régulière. Il n'est pas lié à proprement parler par le contrat d'association. Il agit néanmoins dans le cadre d'un contrat, souvent non écrit. En droit, ce type de contrat est qualifié de « contrat de bienfaisance ».

IV • *Le panorama du bénévolat aujourd'hui*

La réalité du bénévolat est plurielle : les modes d'engagement sont variés et les lieux d'investissement dépassent le cadre associatif. Sa connaissance en est que plus délicate.

A - Le nombre de bénévoles progresse

On estime actuellement en France que 13 millions de personnes ayant plus de 15 ans [5] exercent une activité bénévole (une personne sur quatre), ce qui représente plus de 14 millions et demi de postes de bénévoles actifs dans les associations (un bénévole pouvant être impliqué dans plusieurs associations). Le nombre de bénévoles est en constante progression, si on compare ces chiffres aux précédentes enquêtes du Laboratoire d'économie sociale : il y avait 10,4 millions de bénévoles en 1996, 9 millions en 1993. [6]

B - Le bénévolat : un réel poids économique pour les associations

Le travail bénévole représente une part importante de l'activité des associations. Mesuré en équivalent temps plein (ETP), cela correspond à 716 000 emplois, ce qui est assez proche du volume de l'activité salariée dans les associations évalué à 907 000 équivalents temps plein (ETP). La contribution bénévole dans une association correspond en moyenne à 28 heures hebdomadaires. 84 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. [7]

C - Les secteurs d'intervention des bénévoles

Plus de la moitié des bénévoles agissent dans les associations sportives, culturelles ou de loisirs ; cela représente 57 % de l'ensemble du travail bénévole dont 1/3 pour les associations sportives. Secteur où l'adhésion associative est la plus forte, les bénévoles s'y impliquent autant pour organiser leurs loisirs que pour y promouvoir l'activité auprès des publics. Le secteur traditionnel du bénévolat, secteur sanitaire et social et humanitaire, vient en seconde position, représentant près d'un quart du travail bénévole.

TABLEAU 1

Secteur associatif	Nombre de bénévoles en ETP	% de travail bénévole ETP
Action caritative et humanitaire	38 700	5,4
Action sociale	93 900	13,1
Santé	30 300	4,2
Culture	96 900	13,5
Sports	200 900	28,1
Loisirs, éducation populaire, tourisme social	114 800	16
Opinion, expression et défense des droits	77 400	10,8
Éducation, formation, insertion	45 600	6,4
Défense des intérêts économiques et développement local	12 700	1,8
Autres	4 800	0,7
Ensemble	**716 000**	**100**

Source : Enquête Matisse-LES-CNRS, auprès des associations, Viviane Tchernonog, 1999.

D - Qui sont les bénévoles ?

Si, depuis plusieurs années, le visage du bénévolat se modifie, il n'en reste pas moins qu'une certaine constance demeure dans ses caractéristiques essentielles.[8]

Les bénévoles sont plus souvent des hommes (55 %). Ce phénomène s'explique par la forte implication des hommes dans le secteur sportif et dans les associations professionnelles. Les femmes sont plus nombreuses dans les associations humanitaires et les associations de parents d'élèves. La parité n'a pas encore atteint son quota dans les fonctions dirigeantes des associations, même si la tendance est à la progression (en 2005, d'après l'enquête permanente sur les « conditions de vie 2005 », de l'Insee, 18 % des femmes membres d'une association y exercent une responsabilité, contre 20 % des hommes).
La période de l'activité professionnelle reste la plus propice pour adhérer ou s'engager bénévolement dans une association. C'est entre 30 et 49 ans que les bénévoles sont les plus nombreux. La retraite n'est une période favorable que dans ses premières années.

Le bénévolat selon l'âge

Âge	% bénévoles
15-24 ans	25
25-29 ans	24
30-39 ans	29
40-49 ans	29
50-59 ans	28
60-69 ans	29
70-79 ans	19
80 ans et plus	7
Ensemble des personnes de 15 ans et plus	**26**

Source : Insee, Enquête vie associative, *octobre 2002.*

(lecture : si l'on considère la catégorie des 80 ans et plus, 7 % d'entre eux exercent une activité bénévole)

En effet, il ne suffit pas d'avoir du temps libre pour faire du bénévolat, comme le démontre la récente enquête de l'Insee (tableau 2) :

TABLEAU 2 : Le bénévolat selon l'occupation actuelle

Activité	% bénévoles
Exerce une profession	30
Chômeurs	20
Étudiants, militaires du contingent	26
Retraités	21
Femmes au foyer et autres inactifs	18
Ensemble population > 15 ans	26

Source : Insee, Enquête vie associative, *octobre 2002.*

Si le temps libre ne suffit pas pour être bénévole, il suscite en revanche des engagements plus intenses. En effet, si le nombre de bénévoles est moins important aux âges caractéristiques d'une plus grande disponibilité de temps (les jeunes et les retraités), le temps consacré au bénévolat y est plus important. Ainsi, en 1996, les plus de 65 ans consacraient au bénévolat trois heures de plus que la moyenne (26 heures mensuelles au lieu de 23). La tendance, en 2002, se confirme : leur intérêt pour la vie associative s'intensifie et se diversifie. Un quart des jeunes font du bénévolat (un peu moins que la moyenne générale), mais leur nombre progresse plus rapidement ces dernières années (plus 6 % au lieu de 2 %).[9]

La participation associative continue à être fortement corrélée avec les indices d'un niveau de vie élevé : niveau d'étude, diplôme, catégories socioprofessionnelles. En 2002, 57 % des personnes appartenant aux ménages les plus aisés fréquentent les associations, alors qu'ils ne sont que 32 % dans les

catégories de revenus les plus faibles. De même, 57 % des « bac + » ont un engagement associatif contre 27 % des non diplômés. Cela pose la question de l'accessibilité et de la démocratisation du bénévolat.

La participation associative est inversement proportionnelle à la taille des communes. Les associations jouent un rôle important dans les petites communes rurales. L'initiative est davantage sollicitée pour la prise en charge de services ou la pratique d'activités. Les villes offrent davantage de lieux répondant aux besoins de la communauté.

Pour pratiquer un sport, une activité artistique, les habitants doivent s'organiser entre eux. Les activités festives d'origine traditionnelle ou non sont ainsi facilitées dans les communes où les habitants ont plus de possibilité de se connaître et de se rencontrer.

Les facteurs favorisant l'engagement associatif prouvent toujours l'influence des parcours antérieurs : tradition familiale, expériences de jeunesse… À titre d'exemple, en 2002, 58 % des personnes ayant eu un père engagé dans la vie associative le sont également, contre seulement 40 % des personnes n'ayant pas eu de père dans la vie associative. L'appartenance à un mouvement de jeunesse favorise également l'investissement associatif et les prises de responsabilités à l'âge adulte.

En savoir plus

- Insee, enquêtes permanentes sur les conditions de vie 1997 à 2004, www.insee.fr/fr/ffc/chifcle
- La parité à pas comptés, *Insee Première* n° 1006, mars 2005

V • *Les nouvelles tendances*

L'évolution de la société influence les comportements sociaux et individuels et fait émerger de nouveaux aspects dans la pratique bénévole.

A - Une démarche d'abord individuelle

On s'investit de préférence dans un projet concret où les résultats sont identifiables. Ce qui prime, c'est l'action, sa visibilité et son efficacité. L'objet de l'association, ses valeurs et le sentiment d'action collective viennent en second plan. Ces comportements se manifestent, par exemple, chez les jeunes retraités qui cherchent à s'investir dans des missions ponctuelles et circonscrites, le bénévolat prolongeant là leur activité professionnelle.

Les jeunes privilégient également l'engagement associatif en termes de projet, de réalisation d'objectifs personnels. Leur parcours de formation, leur recherche d'insertion professionnelle et leur souci d'expérimenter de nouvelles voies motivent leur démarche.

B - Une tendance au nomadisme associatif

La mobilité géographique, professionnelle ou personnelle des individus influence les modes d'engagements bénévoles. Ils sont plus éphémères et changeants. Il n'est pas rare de voir des bénévoles passer du Secours catholique au Secours

populaire, ou de la Ligue de l'enseignement aux Scouts de France. Ce qui est mis en avant, c'est davantage l'activité elle-même plutôt que l'association.

C - L'association, facteur de socialisation

Nos contemporains se montrent plus individualistes mais ils aspirent toujours à créer des liens et inventent ainsi de nouvelles manières de vivre, comme le souligne le sociologue François de Singly.[10] Ils veulent être libres, mais sans renoncer pour autant au collectif et au lien social. L'auteur parle d'un passage « d'un moi-je à un moi-nous ». Les associations, dans ce contexte, sont vécues comme des lieux où concrétiser ces aspirations et exercer des activités en toute autonomie et responsabilité.

Une vie associative en pleine expansion :
1 million d'associations en 2004
70 000 associations créées entre septembre 2002 et août 2003
Indice du dynamisme associatif (proportion des 18-65 ans ayant fondé une association) : 7,3 % pour la population française (13,33 % en Paca, 4,81 % dans le Nord-Pas-de-Calais).

Une confiance accrue des français dans la vie associative :
95 % des Français ont une bonne opinion des associations.

Sources :

- Sondage CSA/NJEP 2001, Jacques Malet et Sylvie Malsan, sept. 2002-août 2003, *Le Monde,* 10 décembre 2003
- *La France associative : état des lieux,* Jacques Malet, Hors-série *AME* n° 15, novembre 2004

2 Les différentes formes d'engagement

Une clarification s'impose entre les termes « bénévolat » et « volontariat ». Souvent employés indistinctement dans le langage courant, leur étymologie commune révèle une démarche similaire : celle d'un engagement solidaire. Cependant, dans la pratique, les deux notions sont à distinguer : les modes d'engagement varient selon les types de missions, les responsabilités mises en œuvre et les cadres dans lesquels ils s'inscrivent. La nature de l'engagement, les formes contractuelles, la présence ou non de dispositif sous-jacent sont autant d'éléments de différenciation.

I • *Bénévolat et volontariat : une racine latine commune*

Les deux termes sont issus du verbe latin « *volo* » (vouloir).[11] Pour le mot « bénévole », l'idée première est la notion de bienveillance, « de bonne volonté », elle sous-entend également la notion d'acte libre et désintéressé, « qui veut bien » (le bénévole étant celui qui agit « de son plein gré » et sans rémunération). Le mot « volontaire » trouve aussi son origine dans le verbe « *volo* ». Le sens est mis davantage sur l'acte de volonté, la faculté de vouloir.

Les termes ont ensuite évolué dans des contextes différents. Le mot « bénévole » se réfère au contexte religieux du XIX[e] siècle avec une connotation positive de bienveillance, de philanthropie et d'entraide. La notion de bénévolat se rattache aussi, en France, à la tradition républicaine et laïque, les mouvements d'entraide ouvrière et ceux de l'éducation populaire témoignant d'un engagement citoyen et militant. L'usage du mot « volontaire » s'est davantage développé dans un contexte militaire. On parle d'engagement volontaire dans une armée. Cela donne un sens plus contractuel au terme. Par ailleurs, le mot renvoie à son équivalent anglais « *volunteer* » qui est l'unique terme pour évoquer le bénévolat en tant que don de soi répondant aux besoins de la société.

Dans la seconde partie du XX^{e} siècle, les termes « bénévolat » et « volontariat » tendent à être employés plus ou moins indifféremment comme en atteste l'intitulé de l'association Centre national du volontariat, créée dans les années 80 pour promouvoir le bénévolat en France, en lui donnant une connotation plus professionnelle et internationale. Aujourd'hui, les deux termes « bénévolat » et « volontariat » sont à nouveau très distincts. Le terme « volontariat » fait clairement référence aux nouveaux statuts apparus ces dernières années :

- Les volontariats civils, loi n° 2000-242 du 14 mars 2000
- Le volontariat de solidarité internationale, VSI, loi n° 2005-159 du 23 février 2005
- Le service civil volontaire, SCV, loi n° 2006-396 du 31 mars 2006
- Le volontariat associatif, loi n° 2006-586 du 23 mai 2006
- Le service volontaire européen

Ces nouvelles formes de volontariat redessinent les frontières entre le bénévolat, totalement désintéressé et libre, et le salariat, défini par le contrat de travail. Ils offrent un statut intermédiaire pour ces engagements permanents et limités sur des missions d'intérêt général. Ils introduisent pour les associations de nouveaux types de collaboration, aux côtés des salariés et des bénévoles.

Le bénévolat est défini comme une action non rémunérée, librement consentie, effectuée en dehors de l'activité principale de la personne, qui contribue, par la réalisation de services répondant à des besoins, à améliorer la qualité de la vie de la communauté.

Le bénévolat est un don de temps et de compétences au service de la communauté, c'est une action exercée à l'intérieur d'une structure (association) ou non (bénévolat hors association ou informel). Le bénévole agit librement, en l'absence de toute rémunération, en dehors de son activité principale (études, travail, recherche d'emploi, famille…) et pour une durée indéterminée, régulière ou ponctuelle. Dans tous les cas, le bénévolat ne bénéficie d'aucun statut, ni de protection légale particulière.

Le volontariat se réfère à :

- un engagement formalisé, permanent, de durée limitée ;
- une relation contractuelle entre une personne et une structure d'accueil.

En France, il désigne les dispositifs ou programmes ci-dessus dans lesquels ces volontariats s'exercent.

A - Les volontariats civils

À la suite de la réforme du service national, la loi du 14 mars 2000 introduit un nouveau statut de droit public de volontariat civil. Héritier des formes civiles du service national, il a vocation à être un engagement en faveur de la collectivité nationale.

Il concerne les jeunes de 18 à 28 ans, de nationalité française ou d'un État membre de l'Union européenne, désirant effectuer une action volontaire, d'une durée de 6 à 24 mois. Le volontariat civil est une activité à temps plein et donne droit à une indemnité mensuelle fixée par décret, ainsi qu'à des prestations sociales.

Les missions concernent d'une part les domaines de la sécurité, la défense ou la protection de l'environnement. Ces volontariats civils correspondent aux anciennes missions civiles précédemment confiées aux appelés du service national.

D'autre part, le volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité s'exerce pour des missions d'intérêt général, auprès de collectivités territoriales, d'établissements publics et d'organismes à but non lucratif (associations loi 1901).

Enfin, il existe un volontariat international. Cette forme de volontariat civil est ouverte aux entreprises, ambassades et organisations internationales. Si son but est de contribuer à l'action internationale de la France dans les domaines culturel, économique, technique et humanitaire, il dépasse souvent le cadre des missions originelles du volontariat qui sont l'intérêt général et la non-lucrativité.

En savoir plus

- Loi n° 2000-242 du 14 mars 2000 relative aux volontariats civils, complétée par les décrets d'application n° 2000-1159, n° 2000-1160 et n° 2000-1161 du 30 novembre 2000 et le décret n° 2002-1527 du 24 décembre 2002
- Arrêté ministériel du 27 décembre 2002 et circulaire DIES n° 2003-001 du 28 juillet 2003 relative au volontariat de cohésion sociale et de solidarité
- Centre d'information sur le volontariat à l'international (CIVI), 30-34 rue La Pérouse, 75116 Paris, tél. : 0 810 101 828, www.civiweb.com
- www.volontariat.associations.gouv.fr
- www.volontariats.net

B - Le volontariat de solidarité internationale

La loi du 23 février 2005 vient donner un cadre général pour le volontariat de solidarité internationale, en élargissant le statut jusqu'alors défini par le décret du 30 janvier 1995 et plus récemment par la loi du 14 mars 2000 pour les volontariats civils à l'international, ouverts aux entreprises et aux administrations. Ce statut s'applique à toute personne majeure, célibataire ou en couple, sans distinction de nationalité qui s'investit dans une mission de développement ou d'urgence, au service de populations des pays du Sud ou de l'Est, au sein d'une organisation agréée par l'État français, pour une durée limitée (de 6 à 24 mois renouvelables jusqu'à 6 ans).

L'ONG s'engage vis-à-vis du volontaire :

- à verser une indemnité mensuelle, non imposable, d'un montant allant de 100 à 629,76 euros ;

- à la prise en charge de la couverture sociale, d'une complémentaire, d'une assurance en responsabilité civile, des cotisations de l'assurance vieillesse, des frais de voyage et rapatriement ;
- à deux jours de congé par mois, aux congés légaux en cas de m(p)aternité, adoption, maladie ;
- à assurer la formation initiale, un soutien technique pour la réinsertion du volontaire en fin de mission.

L'État s'engage vis-à-vis des ONG agréées sur une participation aux frais de couverture sociale, d'envoi, de gestion et d'accompagnement au retour des volontaires et garantit, vis-à-vis des volontaires :
- une prime forfaitaire de réinstallation après 24 mois minimum de mission ;
- en cas de démission de son activité professionnelle, et à son retour, la possibilité du recours aux indemnités chômage ;
- la possibilité de bénéficier de la validation des acquis de l'expérience, pour les compétences acquises au cours du contrat.

Précisions

Les conditions de l'agrément pour une ONG
- Justifier d'un minimum de trois années d'activité à l'étranger ;
- présenter un budget en équilibre et une situation financière saine sur les trois derniers exercices budgétaires ;
- disposer de ressources d'origine privée supérieures à 15 % de son budget annuel au cours des trois derniers exercices budgétaires ;
- présenter les garanties nécessaires à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général à l'étranger.

En savoir plus

- Loi n° 2005-159 du 23 février 2005
- Décret n° 2005-800 du 27 mai 2005
- Arrêté du 21 décembre 2005
- www.clong-volontariat.org
- www.service-public.fr

C - Le service civil volontaire, SCV

Annoncé par le président de la République, fin 2005, suite aux incidents des banlieues, le service civil volontaire est né avec la loi du 31 mars 2006 et les décrets d'application des 12 juillet et 21 août 2006.

Le service civil volontaire n'est pas une nouvelle forme de volontariat. Il sert de cadre dans lequel les différents volontariats peuvent s'inscrire : le contrat de volontariat associatif, CVA, le contrat de volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité, CVC, et le contrat d'accompagnement dans l'emploi, CAE.

Il s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans souhaitant s'engager sur une durée déterminée (d'un minimum de 6 mois) pour des missions au service de la collectivité et de l'intérêt général.

Les structures agréées par l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'ANCSEC, sont seules habilitées à accueillir des jeunes du SCV. Elles perçoivent, en échange, une somme d'environ 900 euros pour la prise en charge de l'indemnisation accordée au jeune et des frais de formation et d'accompagnement définis par la charte du service civil volontaire.

En fin de mission, un brevet de service civil volontaire est délivré au jeune.

En savoir plus

- Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006
- Décret n° 2006-838 du 12 juillet 2006
- Décret n° 2006-1024 du 21 août 2006
- Arrêté du 21 août 2006
- www.servicecivilvolontaire.fr
- www.cohesionsociale.gouv.fr

D - Le volontariat associatif

C'est le dernier-né des contrats de volontariat. Créé par la loi du 23 mai 2006, son champ d'application est plus large et répond de manière privilégiée aux attentes des associations et des fondations en facilitant l'accès à l'engagement associatif pour toute personne voulant pour une période de sa vie se consacrer à une mission d'intérêt général.

Il s'adresse à toute personne de plus de 16 ans, de nationalité européenne ou résidant régulièrement en France depuis plus d'un an et n'exerçant pas d'activité rémunérée (activité salariée) ni ne percevant de pension de retraite ou d'allocation de chômage.

Ce contrat (de droit privé) est accordé pour des missions d'intérêt général, d'une durée de 6 mois à 2 ans renouvelable dans la limite de 3 ans, au sein de structures agréées.

Le contrat, qui doit être écrit, prévoit le versement d'une indemnité mensuelle, non imposable, d'un montant inférieur ou égal à 627,51 euros. Le volontaire peut également bénéficier d'avantages en nature, notamment de titres repas (voir partie 4), financés par l'association. Il bénéficie de l'assurance maladie, accidents du travail, maladies professionnelles, risque vieillesse. Deux jours de congés par mois sont accordés au volontaire, à partir de six mois d'activité.

L'association ou la fondation s'engage à dispenser une formation et un accompagnement adaptés à sa mission et à délivrer une attestation en fin de mission. Les compétences acquises peuvent faire l'objet d'une validation des acquis de l'expérience, VAE.

Précisions

Conditions d'agrément pour toute association accueillant des volontaires

- Assurer une mission d'intérêt général, dont les modalités d'exercice soient compatibles avec l'accueil de volontaires ;
- justifier d'un an d'existence ;
- présenter un budget en équilibre, une situation financière saine au cours des 3 dernières années ;
- justifier de l'apport de ressources privées supérieures à 15 % du budget annuel de l'année en cours.

L'agrément est accordé pour 4 ans renouvelables.

En savoir plus

- Loi n° 2006-586 du 23 mai 2006
- Décret n° 2006-1206 du 29 septembre 2006
- Décret n° 2006-1205 du 29 septembre 2006
- Arrêté du 30 septembre 2006
- Instruction BOI 5F-19-06 n° 188 du 16 novembre 2006
- www.volontariats.net
- « Volontariats : oui, mais lequel ? », Associations mode d'emploi n° 85, janvier 2007

E - Le service volontaire européen

Faisant partie du programme européen jeunesse 2000-2006, le service volontaire européen (SVE) vise à favoriser la mobilité des jeunes européens au travers d'actions transnationales d'intérêt général. Les domaines d'intervention sont variés : social, culturel, environnement, préservation du patrimoine. Il s'adresse aux jeunes de 18 à 30 ans et propose d'intervenir dans des pays de l'Union européenne pour une durée de 2 à 12 mois. Il repose sur un partenariat tripartite : le jeune, une structure d'envoi et une autre d'accueil (collectivités territoriales, associations, ONG, organismes publics d'intérêt général). Il assure le versement d'une allocation, une assurance sociale.

En savoir plus

- Agence française du programme européen jeunesse
  www.afpej.fr

II • *Typologie des bénévoles : du dirigeant régulier au bénévole occasionnel*

La participation associative s'est intensifiée ces dernières années. En 2002, une personne sur deux est membre d'association. Mais l'éventail des formes d'implication est très varié. Une enquête réalisée par le Credoc en 1999 distinguait, en fonction du don de temps et du degré de participation à l'association, trois niveaux d'implication chez les personnes concernées par la vie associative :

- les membres impliqués (13 %), adhérents d'au moins une association et y consacrant plus de cinq heures par mois ;

- les membres ordinaires (26 %), consacrant moins de cinq heures par mois à l'association et participant irrégulièrement aux assemblées générales ;

- les participatifs occasionnels (39 %) manifestant leur intérêt aux associations de façon ponctuelle et libre (sans adhésion) par des dons (en argent ou en nature) ou par des actes (bénévolat).

Une typologie des formes de bénévolat doit pouvoir s'apprécier sous trois angles :

- le don de temps, c'est-à-dire la durée, la régularité du temps consacré à l'activité bénévole ;

- l'organisation du travail bénévole appréciée en fonction de la nature des tâches et de leur niveau de responsabilité ;

- le fonctionnement de l'association, c'est-à-dire la nature des liens entre le bénévole et l'association : qualité de membre ou non, fonctions statutaires (administrateurs, membres du bureau).

III • *Le bénévolat comme don de temps*

Si la durée moyenne du travail bénévole est de 89 heures par an [12], la réalité est à nuancer. En 2002, la grande majorité (66 %) des bénévoles ne le sont qu'occasionnellement, contre 34 % d'entre eux qui sont des bénévoles réguliers.

Les bénévoles occasionnels ne consacrent, en moyenne, que 30 heures par an à cette activité, ce qui représente moins d'une heure par mois pour plus de la moitié d'entre eux. Les bénévoles réguliers s'investissent plus de 202 heures par an, sachant que 10 % d'entre eux travaillent plus de 50 heures par mois.

TABLEAU 3

	Bénévoles réguliers	Bénévoles occasionnels	Ensemble
Temps consacré à l'activité bénévole	**En %**	**En %**	**En %**
< 1h/mois	3	52	36
1 à 2h/mois	21	28	26
3 à 7h/mois	26	12	17
8 à 15h/mois	22	4	10
16 à 49h/mois	18	3	8
> 50h/mois	10	0	4

Source : Insee, Enquête vie associative, *octobre 2002.*

(Lecture : 3 % des bénévoles réguliers consacrent moins de 1h/mois à leur activité bénévole.)

A - Les bénévoles occasionnels

Ce type d'engagement se caractérise par une participation ponctuelle : les bénévoles s'investissent de façon occasionnelle sur un projet, un événement, une manifestation. Il représente la face la plus médiatique du bénévolat, celle dont parlent volontiers les journaux à l'occasion de grands événements. Le Téléthon en est un exemple très significatif.

D'après l'Insee (*Économie et statistiques* n° 372, 2004), le temps consacré par les bénévoles occasionnels est en moyenne de 33 h/an. Il est cinq fois et demi moindre que celui des bénévoles réguliers. Mais pour une minorité des bénévoles occasionnels (8 %), l'investissement peut être très supérieur (191 h/an).

Ce don de temps ponctuel trouve son expression dans tous les différents secteurs associatifs, mais plus fréquemment dans le secteur de la culture et des loisirs (les festivals d'été), de l'éducation et du sport, les manifestations sportives, les rassemblements de jeunes...).
Dans le secteur de la solidarité, on peut citer la mobilisation de plus de 84 000 bénévoles pour la collecte de denrées alimentaires des banques alimentaires. Dans le domaine de l'environnement, on retiendra la journée pour le nettoyage des chemins de randonnée qui attire occasionnellement nombre d'écobénévoles.

Ces formes d'engagement correspondent à un certain public.[13] Les jeunes privilégient ce type d'engagement plus en phase avec leur disponibilité de temps et leur préférence pour le court terme. Par ailleurs, il s'agit d'un bénévolat moins sélectif : les employés et les moins diplômés y sont davantage représentés que dans la population générale des bénévoles.
Ces manifestations bénévoles ponctuelles confirment l'évolution des comportements bénévoles. Elles correspondent davantage à

une démarche individuelle et circonscrite. Les bénévoles occasionnels veulent rester libres dans leur action. Ils se mobilisent sur un projet délimité et visible. Ils privilégient l'action de terrain et apprécient la valorisation de leur participation dans une manifestation reconnue et tangible. Les bénévoles occasionnels recherchent en outre des lieux de convivialité, si possible festifs. On retrouve dans ces engagements l'idée de « loisir utile ».

Cependant, pour les associations, l'enjeu est de savoir si ces bénévoles ponctuels pourront être à terme des membres actifs. Il s'agit de voir comment mieux les impliquer, les fidéliser. Cela pose la question de l'accompagnement, du suivi de ces bénévoles mais aussi de la manière de les associer au projet associatif.

B - Les bénévoles réguliers

Ils consacrent un temps raisonnable à leur activité bénévole et de manière régulière. En 2002, ils réservent au moins quatre heures par semaine à cette activité et s'y investissent sur les trois quarts de l'année : 60 % des bénévoles travaillent neuf mois sur douze. [14] Les bénévoles réguliers sont en moyenne plus âgés que les bénévoles occasionnels (49 contre 42 ans). Ils ont tendance à s'engager dans plusieurs associations.

Les organisateurs, les intervenants sont parmi les membres les plus réguliers des associations. Ce sont les bénévoles de terrain : permanence d'accueil d'une association de quartier, animation d'un atelier artistique pour enfants, tenue de la caisse d'une épicerie sociale, activité de soutien scolaire, etc. Ce sont également des bénévoles qui participent au fonctionnement de l'association : gestion administrative (secrétariat, comptabilité).

Les secteurs d'activité des associations ont une influence sur la durée et la régularité de l'engagement bénévole. Ce sont les associations agissant dans le domaine de l'action sociale qui suscitent une pratique bénévole la plus assidue : la durée mensuelle du travail bénévole dépasse de 10 heures la moyenne générale. Les associations œuvrant dans le domaine de la recherche et de l'éducation demandent une pratique bénévole plus épisodique, plus liée à l'agenda scolaire.

TABLEAU 4 : Durée du travail bénévole / secteur d'activité

Domaine d'activité	Durée moyenne mensuelle du bénévolat
Culture	17h
Sports et loisirs	19h
Éducation et recherche	10h
Santé	11h
Services sociaux	29h
Environnement	27h
Logement, développement local	17h
Associations civiques	16h
Aide internationale	16h
Associations professionnelles	15h
Églises	19h
Moyenne	17h

Source : Enquête LES-FdF, 1997.

L'enquête de l'Insee de 2002 souligne que la régularité de la participation aux activités de l'association est équivalente chez les bénéficiaires et les organisateurs des associations sportives ou culturelles, elle a tendance à être significativement plus élevée chez les organisateurs des associations de défense des droits. C'est le fait des membres des associations plus militantes.

Ces bénévoles réguliers représentent la ressource humaine privilégiée des associations. En consacrant régulièrement un temps défini, ils permettent à l'association de réaliser ses missions par la mise en place de services ou d'activités. Ces formes de bénévolat sont le fait d'associations déjà organisées et ayant structuré et planifié des activités.

C - Bénévoles « très impliqués »

Ce type de bénévolat cumule intensité et régularité. L'activité bénévole dépasse souvent le plein-temps (17 % des bénévoles consacreraient plus de 35 heures à leur association). Ce sont les membres actifs par excellence. Ils exercent, le plus souvent, des responsabilités de dirigeants en plus d'activités de terrain. C'est dans les petites associations locales, nouvellement créées, que la probabilité de repérer des bénévoles surimpliqués est la plus grande. Ce sont le plus souvent des associations qui ne comptent pas beaucoup de membres, du fait de leur jeunesse ou de leur territoire restreint. Les seniors font partie des bénévoles surimpliqués, ils s'investissent sans compter.

IV • *Le bénévolat comme exécution de tâches*

Tenant compte de l'appréciation des modes d'organisation du travail en entreprise, on peut distinguer dans les associations en pleine évolution trois catégories de bénévoles.

A - Les bénévoles de terrain

Ils sont en charge de l'exécution des tâches. Ils s'inscrivent dans des tâches organisées par l'association elle-même. Ils y apportent leurs compétences et savoir-faire et peuvent ou non disposer d'une certaine autonomie à l'intérieur de ce cadre. Par exemple, un bénévole assurant la vente dans les boutiques d'Artisans du Monde, une demi-journée par semaine, n'a pas la responsabilité de la boutique et n'est pas nécessairement membre de l'association.

B - Les responsables d'activité ou d'équipe

Ils ont davantage une fonction d'encadrement. Il peut s'agir, par exemple, d'une personne bénévole qui a en charge le journal de l'association. Elle est responsable de sa rédaction et de sa diffusion. À ce titre, elle peut avoir reçu de l'association une délégation de responsabilité. Ils peuvent également avoir en charge l'animation d'équipe ou la coordination de certaines activités.

C - Les dirigeants

Ils tirent leur légitimité de leur mandat et des statuts de l'association. À ce titre, ils sont les garants du projet associatif, veillent à l'exécution des orientations et des plans d'action de l'association et en assurent la bonne gestion. Ils assument aussi, le cas échéant, la fonction d'employeur auprès des salariés de l'association.

Ils représentent les intérêts de l'association dans le respect des lois en vigueur. Ils engagent dans ce cadre leur responsabilité civile, pénale et financière.

TABLEAU 5 : Les différents types de services rendus par les bénévoles

Types d'activité bénévole	% de bénévoles
Participation au conseil d'administration	36,6
Accueil, écoute téléphonique, conseil	17,6
Travail de bureau, administratif, gestion	27,2
Organisation d'événements, supervision	45,8
Soins et visite à domicile	7,7
Collecte, distribution, vente de nourriture ou biens	17,1
Enseignement, formation	19,5
Animation et entraînement sportif	23,6
Réparation, protection environnement	10,1
Apport de premiers secours, lutte incendie	2,4
Participation recherche de fonds	11,3

Source : Enquête LES-FdF, 1997.

En savoir plus

- *Le guide du président d'association,* Didier Barthel et La Péniche, Guide pratique d'Associations mode d'emploi, n° 4, Juillet 2005.
- *La responsabilité pénale, civile et financière des associations et de leurs dirigeants*, Claude Wiart et La Péniche, Guide pratique d'Associations mode d'emploi, n° 2, mai 2006

V • *Le bénévolat comme lien à l'association*

La loi du 1er juillet 1901 laisse à ses membres une grande liberté dans la manière de s'organiser. Elle ne fixe aucune règle en la matière. Elle n'a défini que la notion de membres ou plus exactement celle de sociétaires qui mettent en commun « *de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que partager les bénéfices* ». La question du mode de fonctionnement de l'association n'est pas précisée dans la loi. Ce sont les statuts qui déterminent les principes et modalités du fonctionnement associatif.

Les associations adoptent le plus souvent un fonctionnement assez pyramidal comprenant trois niveaux : l'assemblée générale (les membres), le conseil d'administration (les administrateurs), le bureau (président, trésorier, secrétaire). C'est en raison, notamment, de la forte pression des préfectures (lors de l'enregistrement des déclarations de création des associations), des différentes réglementations (c'est le cas par exemple de certaines associations dotées de statuts types : associations reconnues d'utilité publique ou certaines associations sportives), ou des différents codes régissant la vie associative... Mais d'autres fonctionnements, collégiaux, sont possibles : des statuts alternatifs peuvent prévoir que l'assemblée générale délègue à un collège solidaire l'administration de l'association et la représentation de celle-ci dans les actes de la vie civile. Ainsi, selon que le bénévole est membre ou non de l'association, qu'il participe ou non à ses instances

statutaires et qu'il en est ou non le mandataire, on distinguera trois types d'engagement bénévole.

En savoir plus

- Associations reconnues d'utilité publique : décret du 16 août 1901.
- Associations sportives : décret du 9 août 2002.
- « Organisation associative, faites votre choix », fiche pratique d'*Associations mode d'emploi* n° 88, avril 2007

A - Les bénévoles membres ou non de l'association

L'activité bénévole exercée en association est un « apport » du membre à son association. Elle découle directement du contrat d'association (cf. l'introduction). Les statuts précisent parfois que le don de temps donne droit à la qualité de membre de l'association.

Néanmoins, l'activité bénévole peut s'exercer en dehors du statut de sociétaire. C'est le cas des actions bénévoles occasionnelles. Le bénévole agit spontanément et indépendamment. Son activité de courte durée n'engage pas, ici, la qualité de membre.

L'assemblée générale est l'organe privilégié où les membres peuvent exercer leur pouvoir de décision, sur le principe « un membre, une voix ». Leur participation est essentielle pour un fonctionnement démocratique de l'association. L'assemblée générale a vocation à être l'organe souverain de l'association : c'est le lieu de la délibération et des orientations politiques de l'association.

B - Les bénévoles administrateurs

Ils constituent le conseil d'administration. Généralement élus par l'assemblée générale, ils sont chargés d'exécuter les décisions prises par celle-ci, ils veillent à la bonne gestion de l'association. Les statuts définissent leur nombre, la durée de leur mandat et leur mode de nomination. Les administrateurs exercent leurs mandats bénévolement, ils peuvent être salariés s'ils ne remettent pas en question le caractère désintéressé de l'association (voir partie 4).

C - Les membres du bureau ou dirigeants

L'existence d'un bureau n'est rendue obligatoire que pour les associations reconnues d'utilité publique et les associations sportives. Mais en pratique, la catégorie des dirigeants reste immuable dans le fonctionnement des associations (président, trésorier, secrétaire).

Le profil du dirigeant bénévole d'association

D'après les premiers résultats d'une enquête réalisée par Viviane Tchernonog – Matisse/CNRS[15] :

- La parité n'existe pas pour les fonctions de dirigeant

61 % sont des hommes, 39 % sont des femmes.

Cette tendance est plus marquée sur les postes de président et de trésorier : 77 % des présidents sont des hommes. En revanche, les femmes sont majoritaires (55 %) au poste de secrétaire.

La féminisation des présidences associatives est liée à l'activité de l'association : les présidentes sont plus nombreuses dans les associations de proximité (action sociale, santé, éducation, formation, insertion). Les présidences d'associations ayant trait à l'espace public (défense des droits et intérêts, développement local et intérêts économiques) sont essentiellement masculines.

- Une forte représentation des seniors contraste avec une faible représentation des jeunes : 34 % des présidents ont plus de 65 ans et seulement 4 % d'entre eux ont moins de 35 ans. Les associations sportives tendent à faire exception.

- La fonction de dirigeant d'association n'est pas très démocratisée

Les dirigeants associatifs appartiennent plutôt aux catégories socioprofessionnelles supérieures et moyennes :

les professions libérales et les chefs d'entreprise qui représentent 1,7 % de la population active constituent 10 % des dirigeants associatifs. À l'inverse, la catégorie des employés et ouvriers qui représentent près de 60 % de la population active ne concerne que 21 % des dirigeants.

- Les secteurs d'activité des associations influent sur le profil socioprofessionnel des dirigeants

On note une forte présence des professions libérales et chefs d'entreprise pour les présidences d'associations de défense des intérêts économiques (28 %). Les associations de santé ont surtout pour président des cadres supérieurs (22 %) et des retraités (37 %).

- L'engagement associatif pour les fonctions de président

Quelles sont les raisons qui incitent à être président ? Pour un tiers, c'est « la volonté même de s'engager », pour un autre tiers, c'est une « sensibilité au projet ». L'adhésion « au mouvement d'idées défendu par l'association » n'intervient que pour 16 % des présidents. Ceci souligne que « la recherche d'actions concrètes prime sur les considérations de principe ».

En savoir plus

- « La parité à pas comptés », *Insee Première* n° 1006, mars 2005
- « Femmes dirigeantes : lente mais sensible évolution », *Associations mode d'emploi* n° 88, avril 2007

VI • *Les bénévoles aux statuts particuliers*

L'acte bénévole repose sur un principe de liberté. En droit, toute personne peut exercer une activité bénévole mais, en pratique, elle agit rarement en cette seule qualité. L'activité bénévole se cumule souvent avec d'autres situations : le fait d'être mineur, salarié, en recherche d'emploi ou retraité. Des conditions réglementaires encadrent la pratique du bénévolat, notamment en fonction de ces situations. Par ailleurs, pour encourager la pratique d'activités bénévoles et la prise de responsabilités au sein des associations, il existe un certain nombre de mesures législatives en faveur du bénévolat.

A - L'engagement bénévole des jeunes

Un obstacle à l'engagement des jeunes dans la vie associative concerne les moins de 18 ans. Le mineur n'a pas de capacité juridique (art. 1124 du Code civil). À ce titre, il ne peut pas légalement être membre, ni diriger une association. Cependant, le droit à la liberté de s'associer est reconnu au mineur (art. 15 de la Convention des droits de l'enfant, ratifiée par la France, 1990). La jurisprudence est favorable à l'engagement associatif des mineurs (surtout à partir de 16 ans). Elle l'autorise à adhérer à une association : un simple accord tacite des parents suffit et, dans la pratique, l'élection au conseil d'administration est possible pour les plus de 16 ans si au sein du CA siègent des administrateurs majeurs.

1. Junior association

En réponse à cet obstacle juridique, le Réseau national des juniors associations (RNJA) a été créé pour permettre aux jeunes de 13 à 18 ans de se regrouper et de développer une activité associative. Le dispositif prévoit :

- une assurance qui couvre les problèmes liés à la responsabilité civile des mineurs ;
- la possibilité d'ouvrir un compte, grâce à un partenariat avec un établissement bancaire ;
- un accompagnement pédagogique pour la réalisation du projet.

En savoir plus

- www.juniorassociation.org

2. L'incitation des jeunes à la vie associative dans les collèges et lycées

Deux circulaires (les circulaires des 2 avril 1991 et 25 octobre 1996) encouragent et encadrent la participation et l'apprentissage des élèves à la vie associative au collège et au lycée. Seules les fonctions de dirigeant doivent être assurées par des élèves majeurs.

En savoir plus

- www.vie-lyceenne.education.fr

3. Des expériences incitatives pour l'engagement bénévole et associatif des étudiants

La vie associative est très développée chez les étudiants. On dénombre plus de 10 000 associations dans tous les secteurs d'activité en lien avec les intérêts des étudiants. Outre leurs actions, elles assurent des fonctions de lien social et d'intégration entre les étudiants. Les institutions universitaires et leurs responsables pédagogiques s'inscrivent de plus en plus dans une politique d'encouragement et de reconnaissance des engagements associatifs étudiants (prise en compte des expériences associatives dans le cursus universitaire).

Des bureaux de la vie étudiante se développent dans les établissements d'enseignement supérieur. Ils ont pour mission d'être des lieux d'information et de ressource pour les étudiants porteurs de projet ou futurs acteurs (circulaire du ministère de l'Éducation nationale du 29 août 2001). Pour inciter à « des engagements civiques et solidaires », ils organisent des cycles de formation comportant une partie théorique et une partie pratique en association. Ces formations et expériences peuvent donner droit à des unités de valeur (UV).

En savoir plus

- www.enviedagir.fr
- « Quand les étudiants investissent la vie associative », *Associations mode d'emploi* n° 73, novembre 2005
- www.animafac.net, Lieu ressource et d'échanges des initiatives étudiantes

4. Le Congé cadre jeunesse

Ce dispositif offre la possibilité à des jeunes travailleurs de moins de 25 ans des secteurs public et privé d'obtenir un congé non rémunéré d'une durée maximum de six jours ouvrables pour participer à des actions de formation pour l'animation et l'encadrement d'associations sportives, d'éducation populaire et de jeunesse. La liste des organismes ouvrant droit à ces congés est arrêtée par le Premier ministre.

En savoir plus

- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984, loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, loi n° 86-33 du 9 janvier 1986.

5. Les volontariats

Les jeunes ont à leur disposition différents dispositifs pour s'investir pleinement au service d'une mission d'intérêt général ; voir les différents statuts de volontariats détaillés au chapitre II.

B - L'engagement bénévole des salariés

En règle générale, tout salarié peut exercer une activité bénévole en dehors de son temps de travail. Cependant, l'activité bénévole ne doit pas concurrencer l'activité professionnelle, le lieu du travail ne peut être utilisé pour l'activité bénévole.

1. Le cumul d'activités bénévole et salariée au sein de la même association

Il est possible de cumuler un contrat de travail et une activité bénévole au sein de la même association. Un salarié d'association

peut, en effet, donner de son temps libre au service de l'association. Il est important de délimiter les frontières entre les deux situations. Ainsi, le contrat de travail précisera la nature des tâches et leur répartition entre travail salarié et travail bénévole.

Conformément à la législation sur les accidents du travail, seul l'accident survenu durant l'activité salariée pourra être pris en compte.

2. Le cumul du statut de salarié et d'un mandat d'administrateur au sein de l'association

Les salariés d'une association peuvent en être administrateurs, si les statuts le prévoient. Mais pour préserver le caractère de gestion désintéressée de l'association, les salariés ne doivent pas prendre une part prépondérante dans la gestion de l'association. Ils ne peuvent dépasser le quart des membres du conseil d'administration et doivent y figurer en tant que représentants élus des salariés. Ils ne peuvent siéger au bureau et occuper les fonctions de président, trésorier ou secrétaire. Un dirigeant d'association peut exercer une activité salariée au sein de l'association, sous réserve que :

- l'association soit une association déclarée loi 1901 ;
- les statuts ne comportent pas d'interdiction ou de restriction sur le cumul des fonctions salariales et de dirigeant bénévole (comme pour les associations reconnues d'utilité publique) ;
- le contrat de travail soit effectif, réalisé uniquement pour le compte de l'association ;
- le travail effectué soit en lien avec une activité professionnelle.

Rémunération des dirigeants de l'association : voir partie 4.

3. Les mesures en faveur des salariés pour l'exercice de responsabilités bénévoles

Des dispositions législatives donnent aux salariés la possibilité d'obtenir des congés pour exercer certaines activités ou responsabilités bénévoles.

a) La réduction du temps de travail

Les accords sur la négociation du temps de travail au sein de l'entreprise peuvent contenir des dispositions particulières pour les salariés exerçant des responsabilités bénévoles au sein d'associations. Les dispositions concernent l'aménagement des délais de prévenance, les actions de formation, la prise de jour de repos.

En savoir plus

- Article 15, loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction du temps de travail.

b) Le congé de représentation[16]

Un salarié qui est membre d'une association déclarée et désigné comme représentant auprès d'instances consultatives ou non doit pouvoir bénéficier du temps nécessaire pour participer à ses réunions (ces instances sont instituées par une disposition législative ou réglementaire auprès d'une autorité de l'État dont la liste est fixée par arrêté pour chaque ministère, ou d'une collectivité territoriale, article L. 225-8 du Code du travail, modifié par la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001). La durée du congé ne peut dépasser 9 jours ouvrables, avec possibilité de les fractionner en demi-journées. Il est assimilé à un temps de

travail effectif, notamment dans le calcul des congés payés et pour sa protection en cas d'accident de travail.

En savoir plus

- Loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation.
- Décret n° 2005-1237 du 28 septembre 2005 relatif aux modalités d'attribution aux fonctionnaires et aux agents non titulaires du congé de représentation

La demande de congé doit être faite au moins 15 jours à l'avance et indiquer la date et la durée de l'absence et l'instance où doit siéger le représentant. L'employeur peut refuser le congé s'il est préjudiciable à l'entreprise. Il doit le notifier, en le motivant, dans un délai de quatre jours.

c) Le congé de solidarité internationale

La loi n° 95-116 du 4 février 1995 permet aux salariés ayant au moins 12 mois d'ancienneté d'effectuer, hors de France, une mission humanitaire pour le compte d'une ONG (la liste est fixée par arrêté ministériel) ou d'un organisme international. Sur le modèle d'un volontariat de solidarité internationale, la durée ne peut excéder six mois durant lesquels le contrat de travail est suspendu (Code du travail, art. L. 225-9).

d) Le congé pour l'aide aux victimes de catastrophes

Un salarié d'une entreprise située dans une zone sinistrée peut demander un congé pour participer aux activités d'organismes d'aide aux victimes pour une durée de 20 jours maximum (loi n° 82-600 du 13 juillet 1982 relative à l'indemnisation des victimes de catastrophes naturelles).

4. La prise en compte de formation suivie au titre d'un bénévolat

Plusieurs dispositifs permettent aux salariés d'inscrire leur formation relative à une activité bénévole, soit dans le plan de formation de l'entreprise, soit au titre du congé individuel de formation (CIF).

L'article L. 931-1 du Code du travail précise la possibilité d'un congé individuel de formation au titre de formations préparant à l'exercice de responsabilités associatives bénévoles. Il est ainsi prévu que des responsables associatifs, niveau cadre bénévole, puissent suivre des formations relatives à l'exercice de leurs responsabilités (loi n° 61-1448 du 29 décembre 1961 codifiée aux articles L. 225-1 à L. 225-5 et L. 931-1 du Code du travail).

Les dirigeants d'associations sportives, titulaires d'une licence délivrée par une fédération sportive, peuvent bénéficier d'un congé pour suivre des formations liées à leurs responsabilités associatives (loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000).

Dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) (voir partie 6, IV), des compétences acquises au cours d'activités salariées ou bénévoles peuvent être prises en compte pour l'obtention d'un diplôme. Un congé permettant d'effectuer les actions de validation est ainsi prévu pour tout salarié remplissant certaines conditions (justifier trois années d'activités en rapport avec le diplôme visé, choisir une validation ou certification reconnue dans le Répertoire national des métiers et respecter les procédures auprès de son employeur). La durée de ce congé est limitée à 24 heures de temps de travail, consécutives ou non. Un financement est prévu pour la prise en

charge des frais afférents à la validation par l'organisme paritaire collecteur agréé. La rémunération pendant la période d'absence doit être maintenue par l'employeur. Le texte de référence est le décret n° 2002-795 du 3 mai 2002.

C - L'engagement bénévole des demandeurs d'emploi

Un demandeur d'emploi recevant des allocations chômage peut exercer une activité bénévole. Celle-ci peut être une réponse à sa démarche de réinsertion professionnelle. Elle est un levier pour l'accès à un nouveau travail ou à la formation.

De son côté, l'association peut trouver intérêt à accueillir ces bénévoles qui apportent expérience et compétences au fonctionnement de l'association ou à l'animation de ses activités.

Jusqu'à la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, l'activité bénévole n'était pas toujours jugée compatible avec le statut du demandeur d'emploi. La loi a permis de clarifier une situation juridique jusque-là restée assez floue. L'article L. 351-17-1 du Code du travail pose ainsi le principe de la possibilité d'exercer une activité bénévole pour le demandeur d'emploi sous certaines conditions : « *Tout demandeur d'emploi peut exercer une activité bénévole, mais cette activité ne peut s'effectuer chez un précédent employeur, ni se substituer à un emploi salarié, et doit rester compatible avec l'obligation de recherche d'emploi. L'exercice d'une activité bénévole n'est pas considéré comme un motif légitime pour se soustraire aux obligations.* » Ainsi, deux types de conditions doivent être respectées pour que soit maintenu le versement des indemnités chômage.

D'une part, l'activité bénévole ne doit pas concurrencer le salariat en devenant un obstacle au recrutement (une circulaire Unedic n° 01-10 du 21 novembre 2001 confirme les activités non professionnelles autorisant le maintien de l'indemnisation chômage). Assurée par un demandeur d'emploi, elle ne peut avoir pour effet de remplacer du personnel rémunéré ou d'éviter d'en recruter. L'activité bénévole ne doit pas être effectuée chez un précédent employeur, la notion d'antériorité n'étant pas clairement précisée. Cette disposition est motivée par le fait que tout employeur ne peut bénéficier de l'action désintéressée d'un chômeur si celui-ci en était le salarié, ce qui serait contraire aux règles du droit du travail.

D'autre part, l'exercice d'une activité bénévole doit pouvoir rester compatible avec l'obligation de recherche effective et permanente d'un emploi. À ce titre, elle ne peut constituer un motif légitime pour refuser d'accepter un emploi, de suivre une action de formation ou de répondre aux convocations des services compétents.

Il reste que le débat n'est pas clos sur la nature de l'activité bénévole : ce sont les organismes gestionnaires des allocations chômage qui apprécient en dernier lieu. Et l'on peut craindre que la question soit à nouveau soulevée, compte tenu des nouvelles perspectives de la politique de l'emploi et du chômage.

Précision

À noter que le nouveau contrat de volontariat associatif, introduit par la loi du 23 mai 2006, ne permet pas le cumul d'une allocation chômage (et du RMI) avec l'indemnité du volontaire. Se reporter au début du chapitre II.

En savoir plus

- « Chômeurs et bénévoles : une association dynamique », *Associations mode d'emploi* n° 76, février 2006

Des précautions à prendre pour les associations

L'association pourra attacher une attention particulière à ces bénévoles : choix des missions, accompagnement, formation et évaluation en écho avec la recherche d'emploi. Mais elle sera attentive à ce que ces bénévoles interviennent le plus en équipe, de manière à ne pas risquer de voir l'activité compromise quand la personne aura retrouvé un emploi.

D - L'engagement bénévole des retraités et préretraités

Les retraités[17] constituent une force vive pour la vie associative. Près de la moitié des plus de 60 ans adhèrent à une association. Ils se tournent vers les associations pour retrouver un statut social ou retisser des liens parfois distendus par la cessation d'activité professionnelle. De plus, ils sont plus enclins à prendre des responsabilités, surtout s'ils occupaient des fonctions d'encadrement au cours de leur vie professionnelle.

Dans un contexte où le régime des retraites est quelque peu bouleversé et où l'âge de la retraite est reculé, la question est posée. Cependant, l'engagement bénévole des seniors reste encore d'actualité pour les prochaines années avec la génération des « papy boomers ».

1. Activité bénévole et retraite

L'attribution d'une retraite est par principe liée à la cessation d'activité exercée précédemment. Toute activité non rémunérée est autorisée, les activités bénévoles rentrant dans ce champ d'application.

Si dans le cadre de l'exercice de son activité bénévole le retraité reçoit des indemnités forfaitaires ou des remboursements, ils doivent correspondre à des remboursements de frais réels et justifiables. Sans quoi le versement de la pension de retraite pourrait être compromis (*voir partie 4, « Les remboursements de frais »*).

2. Activité bénévole et préretraite

Les salariés en fin de carrière, licenciés ou acceptant une activité réduite, bénéficient sous certaines conditions de revenus de remplacement. Deux cas existent : la préretraite totale ou retraite anticipée et la préretraite progressive. En règle générale, le versement des allocations de préretraite est suspendu en cas de reprise d'une activité professionnelle. C'est le principe de non-cumul.

Comme dans le cas des indemnités chômage, le versement des allocations doit respecter certaines conditions. L'activité bénévole du préretraité ne doit pas empêcher le recrutement d'un salarié ni remplacer un emploi. Elle ne peut avoir lieu dans l'association qui employait le bénévole avant sa préretraite.

Dans le cas d'une préretraite progressive, où l'activité salariée est réduite de 50 %, une indemnité de remplacement est prévue sur la part du temps non travaillée. Le cumul avec une autre activité rémunérée n'est pas autorisé. Les activités associatives exercées à titre bénévole peuvent être cumulées sur le mi-temps non travaillé.

Des activités de tutorat peuvent être assurées au sein de l'organisme employeur, sur le temps de non-travail. Ceci doit être clairement notifié dans la convention de préretraite.

À noter également que tout retraité ne peut avoir accès au statut de volontariat associatif. Se reporter au chapitre « Le volontariat associatif ».

3 Le recrutement, l'intégration et l'accompagnement des bénévoles

Pour vivre et se développer, l'association a besoin de trouver de nouveaux membres actifs : pour remplacer un membre démissionnaire, rechercher de nouvelles compétences ou encore étoffer les équipes existantes afin de mieux assurer les actions en cours. Le recrutement de nouveaux membres actifs est aussi une manière d'anticiper les besoins que l'association aura demain.

Pour être plus efficace, il est toutefois nécessaire de dresser régulièrement un bilan des actions réalisées dans ce domaine, sans attendre un essoufflement dans le renouvellement des forces vives ou une augmentation inquiétante des démissions.

Le bénévolat a changé. Il rend nécessaire aujourd'hui un accompagnement individuel des bénévoles. C'est un concept récent qui s'applique aux associations dès qu'elles ont dépassé le stade initial de la fondation. Il s'agit d'accorder du temps à chaque bénévole de l'association, d'écouter ses attentes, de lui conseiller des parcours de formation adaptés aux missions qu'il accomplit, de le seconder en cas de difficultés... L'accompagnement individuel des bénévoles s'intéresse à la qualité du lien tissé entre le bénévole et l'association en veillant à ce qu'il ne se dégrade pas.

Recruter de nouveaux bénévoles, les intégrer, les accompagner individuellement n'a pas d'autre sens que de servir le projet de l'association en développant son efficacité, en fidélisant ses membres actifs.

I • *Les préalables au recrutement*

Pour construire une politique du bénévolat efficace, il est indispensable d'avoir un projet associatif clarifié et vivant, des objectifs planifiés sur un calendrier annuel ou pluriannuel, une communication externe mais aussi interne organisée. Aucun geste technique, aucune recette miraculeuse ne parviendra à développer et fidéliser le bénévolat dans l'association si ces trois éléments ne font pas l'objet de soins attentifs.

A - Clarifier et faire vivre le projet associatif

Depuis les années 1980, l'équation de la participation est présentée comme un rapport entre le projet individuel de chaque acteur et le projet global de l'association. Il est donc impératif, pour réussir à mobiliser des bénévoles, que chacun souhaite contribuer à la réalisation du projet collectif et que le projet collectif permette à chacun de réaliser son propre projet. Or il n'est pas rare d'entendre des bénévoles dire que leur priorité va à l'action et non au projet. Leur satisfaction naît du constat du travail bien fait, du service rendu. Le temps accordé à la structure, à son fonctionnement paraît perdu ou inutile.

Susciter l'intérêt de leurs membres actifs pour la vie statutaire est donc un véritable défi pour les dirigeants d'association. Encore faut-il trouver des formes attractives qui incitent les membres à participer à l'élaboration du projet associatif.

Dans les associations où le projet est affirmé, il arrive qu'il ne soit pas vraiment clairement perçu par tous les membres. Plus l'association est ancienne, plus son activité est multiple, plus il sera difficile d'en identifier le but. Quand elle mène de front plusieurs projets gérés par des équipes différentes, le risque est que chaque équipe identifie le but de l'association aux objectifs qu'elle met en œuvre. Il n'est pas rare non plus de trouver des générations différentes de bénévoles qui restent attachés à la définition du projet au moment de leur entrée dans l'association. C'est pourquoi il est utile, notamment aux personnes en charge de l'accueil de nouveaux arrivants, de vérifier leur capacité à exprimer en quelques mots la finalité de l'association, sans s'empêtrer dans la description de leurs différentes initiatives.

B - Définir et planifier les objectifs

Le mot « objectif » désigne ici l'ensemble des actions mises en œuvre par l'association pour atteindre son but. Leur particularité est d'être quantifiables et programmables dans le temps. La difficulté pour les associations qui fonctionnent sur des objectifs récurrents (campagnes annuelles, programmes d'enseignement…) est de respecter la contrainte de formuler régulièrement leurs objectifs. Dans ce cas, les éléments quantitatifs sont particulièrement précieux pour définir des objectifs annuels ou pluriannuels. « *Pour l'année à venir, nous avons pour objectif d'augmenter le nombre de nos licenciés de 5 %, ou de recruter 10 nouveaux lecteurs pour notre bibliothèque…* »

Il est indispensable pour les membres actifs de connaître à chaque moment les objectifs de l'association. Les assemblées générales en fournissent en général l'occasion. Les objectifs

définis alors expriment des besoins en ressources humaines et en ressources financières. Le document d'orientation est un support de travail utile pour le recrutement et l'accompagnement des bénévoles.

C - Favoriser une connaissance actualisée des ressources bénévoles de l'association

Avant d'aller chercher de nouveaux bénévoles, il est utile d'avoir une connaissance de la réalité actuelle du bénévolat dans l'association. Plusieurs outils permettent de le faire.

1. Le fichier des bénévoles

La plupart des associations ont recours à des fiches pour garder en mémoire les éléments utiles dans leurs relations avec les membres actifs. La fiche individuelle mentionne communément :

- le nom ;
- le prénom ;
- la date d'entrée ;
- l'adresse ;
- les coordonnées téléphoniques et électroniques.

Ensuite peuvent s'ajouter d'autres mentions en fonction des stratégies de suivi des bénévoles :

- la mission actuelle du bénévole ;
- ses mandats actuels ;
- son parcours dans l'association ;
- les formations suivies et demandées ;

- les compétences qu'il souhaite mettre à la disposition de l'association ;
- les professions, expériences et compétences.

Membres et donateurs :

Les associations dispensées de déclaration de leurs fichiers

La Commission nationale informatique et liberté (CNIL), par sa délibération n° 2006-130 du 9 mai 2006, a dispensé les associations de l'obligation de déclarer leurs fichiers de membres et de donateurs. Sont concernés les fichiers de donateurs et la diffusion sur Internet de l'annuaire des membres de l'association. Toutefois les membres doivent être préalablement informés de la diffusion de leurs données par voie numérique et doivent être mis en mesure de s'y opposer par un moyen simple. De la même manière, les fichiers relatifs aux membres ou aux donateurs créés à partir d'un site Web n'ont pas à être déclarés à la CNIL. Par ailleurs, l'utilisation, à des fins de prospection, d'un fichier des membres et des donateurs, à l'exclusion d'opérations de prospection politique, n'a pas à être déclarée à la CNIL. Une telle pratique suppose l'information préalable et l'existence réelle d'un droit d'opposition et un recueil du consentement préalable.
Ce type de fichier demande une mise à jour : départs, changements d'adresse, fin ou accès à un mandat, suivi d'une formation…
En savoir plus sur www.cnil.fr

Ce type de fichier demande une mise à jour : départ, changements d'adresse, fin ou accès à un mandat, suivi d'une formation...

2. La photographie du bénévolat

Il est possible de dresser un bilan approfondi du bénévolat (quantitatif, sociologique…), de mieux connaître les relations des bénévoles avec l'association (ancienneté, origine de l'engagement, éléments de satisfaction, parcours passé et envisagé, formations suivies ou souhaitées, etc.) et leurs caractéristiques (âge, situation professionnelle, multiengagement…).

Le recueil de données nécessite une stratégie. Plus la population de bénévoles est importante, plus la photographie sera difficile à établir. Plusieurs instruments sont mobilisables : un questionnaire papier adressé à chaque bénévole, des entretiens approfondis réalisés en tête-à-tête avec un échantillon représentatif des bénévoles de l'association… Quels que soient les outils utilisés, attention à l'analyse des résultats. Si tous les bénévoles ne souhaitent pas répondre au questionnaire, peut-être l'association devra-t-elle s'interroger sur la signification de leur mutisme… Et laisser tomber le dialogue par outils interposés pour préférer le langage direct.

3. Les fiches de poste

Pour clarifier les différentes fonctions au sein de l'association, on peut utiliser des « fiches de poste ». Elles consistent à décrire, le plus précisément possible, la mission confiée à un bénévole et les conditions dans lesquelles elle s'exercera. Elles sont utiles lors de la recherche de bénévoles, au moment de l'entretien d'accueil et au terme de la période d'intégration, pour le suivi du bénévole en général. La fiche de poste peut comprendre :

Item	Commentaires
Un titre	Aider à qualifier les rôles et places de chacun.
Le but du poste et son rapport à l'action globale	En quoi cette action est utile à l'association.
Un résumé du travail à accomplir	Pour clarifier quelles tâches sont associées à la mission et définir la disponibilité nécessaire.
Les horaires et le volume de temps s'ils s'imposent (pour une activité de soutien scolaire par exemple ou de visite des malades…)	Mieux vaut être clair sur la réalité des contraintes d'un poste pour éviter le désengagement ultérieur du bénévole. Ne minimisez ni n'occultez le temps de formation et de réunions d'équipes.
La personne responsable du bénévole	Il peut être utile de désigner un interlocuteur privilégié qui aura la charge de veiller à la bonne intégration du nouveau bénévole dans l'association, de répondre à ses questions et attentes.
Les devoirs, les responsabilités, les règles de vie, la déontologie que peuvent exiger certaines activités (encadrement des mineurs, accompagnement de malades, etc.)	Mieux vaut les signaler… quitte à en débattre lors des réunions internes, les AG, etc. Ne pas oublier de prévoir les frais éventuels à rembourser.
Les exigences de base : qualifications, expériences, niveau de compétence peuvent être exigés pour mener à bien certaines activités. Réfléchir pour chaque poste à la durée d'une période d'intégration.	S'il est vrai que le bénévolat doit être ouvert à tous, cela ne doit pas empêcher l'association de fixer des exigences pour certains postes. Des actions de formation pourront d'ailleurs être envisagées si ces compétences n'existent pas en interne.
Les assurances couvrant les activités du bénévole	Voir partie 5.

La rédaction de la fiche de poste peut être l'occasion d'un travail de groupe et devenir un bon support d'échanges sur les différentes visions d'un projet de l'association.

4. L'organigramme

C'est une représentation schématique, matérialisée par un graphique de la structure actuelle d'une organisation. Il fait ressortir les fonctions et les liaisons entre les différents postes. Indispensable aux grosses structures, il est utile aux petites pour clarifier le « qui fait quoi ».

D - Organiser et mettre en œuvre la communication de l'association

Certains freins au développement du bénévolat dans l'association sont en relation avec sa capacité à communiquer. Comment recruter de nouveaux bénévoles si l'association n'est pas connue dans son environnement ? Comment convaincre ses membres de devenir ses premiers agents de recrutement s'ils ne sont pas informés ni convaincus de la nécessité de recruter ?

La mise en œuvre d'une politique de communication doit faire partie des objectifs permanents de l'association. Ceci suppose qu'elle y consacre des moyens financiers et humains. Les supports de communication sont innombrables, du simple bouche à oreille à l'émission de télévision, des affichettes écrites à la main aux campagnes d'affichage national, du stand fabriqué pour le forum des associations à la confé-

rence internationale, de la lettre d'information sur un A4 photocopié au somptueux mensuel en quadrichromie sur papier glacé... Il peut être utile, pour que la transmission des messages soit plus efficace, d'avoir recours à des personnes relais. Leur intervention a l'avantage d'être directe et représente un risque moins grand de perte de l'information. Ces « guides d'opinion » peuvent être des personnes de proximité (animateur social, chef de chœur dans une chorale, entraîneur sportif...) ou des personnalités médiatiques.

En savoir plus

- *Apprendre à bien communiquer : les règles d'or à l'usage du responsable associatif*, Raphaëlle Bruyère, Guide pratique d'Associations mode d'emploi, n° 14, 2003

E - Les motivations des bénévoles

Qu'est-ce qui motive plus de 11 millions de Français à réaliser plus de 14 millions de missions bénévoles ? Pour trouver, accueillir et intégrer de nouveaux bénévoles, soutenir leur engagement, favoriser leur fidélisation, il peut s'avérer utile de connaître leurs motivations.

La motivation est un phénomène complexe qui ne peut faire l'objet de simples recettes miracles. De nombreux facteurs entrent en jeu : ceux liés à la personne du bénévole (intérêts personnels, conditions de vie, personnalité, retour attendu sur « investissement »), des facteurs liés à son environnement (valeurs, culture, normes, coutumes de la société), mais aussi des facteurs liés à l'action elle-même (spontanée ou mûrement réfléchie, simple ou complexe à mettre en œuvre, plaisante ou déplaisante).

Les résultats des enquêtes réalisées auprès de bénévoles (celles, annuelles, de l'Insee sur la vie associative, celles du Centre national du volontariat) peuvent apporter des enseignements intéressants pour les associations à la recherche de nouveaux bénévoles.

L'enquête de l'Insee révèle par exemple que 81 % ont indiqué comme motivation la recherche d'une utilité sociale. Vient ensuite le besoin de communiquer, de se faire des amis, de valoriser son temps libre. Les bénévoles s'engageant pour défendre une cause sont 26 %, et 16 % leurs droits ou ceux des autres.

Les études du Centre national du volontariat font apparaître également des motivations liées à la recherche de satisfactions pour le bénévole lui-même, la volonté de sortir de problèmes personnels, la recherche d'une expérience mobilisable professionnellement, la reconnaissance, le développement personnel…

Quoi qu'il en soit, ces motivations ne suffiront pas à inscrire de manière durable les bénévoles dans l'action d'une association ; leur vie peut en effet être marquée par de nombreux changements (recomposition familiale, mobilité professionnelle, précarité sociale…). Le bénévolat est un phénomène dynamique dans lequel se renégocie en permanence l'équilibre entre ce que le bénévole donne et ce qu'il reçoit en retour (don/contre-don). Pour soutenir la motivation de leurs bénévoles et les fidéliser, les associations devront porter à chacun un intérêt personnel et leur donner des motifs renouvelés de s'investir.

II • *Le recrutement : un objectif permanent*

Toutes les associations n'ont pas les mêmes difficultés de recrutement. Certaines ne trouvent pas de nouveaux bénévoles, d'autres font face à trop de candidatures spontanées ne correspondant pas aux postes à pourvoir. D'autres encore ne trouvent que des bénévoles ponctuels ou des bénévoles réguliers mais qui ne souhaitent pas prendre de responsabilités. Autant de raisons de faire du recrutement un objectif constant de l'association au même titre que la recherche de fonds.

A - Les questions pour préparer le recrutement

- **Quel est l'environnement de votre association ?**

Il s'agit de son environnement économique et social (nombre d'habitants, répartition des catégories socioprofessionnelles, situation économique, politique et orientations des pouvoirs publics) et associatif (concurrents, partenaires...). Ces données permettront tout à la fois de développer les services de l'association et de repérer des réservoirs potentiels de bénévoles.

- **Qui se chargera du recrutement des bénévoles ?**

Il est évidemment nécessaire d'encourager tous les membres de l'association à participer à l'effort de recrutement. Informez chacun des profils de bénévoles recherchés. Mais une personne ou une équipe peut être chargée du recrutement. Dans ce cas, il est préférable qu'elle(s) travaille(nt) en étroite collaboration avec les personnes chargées de la communication.

- **Quels outils seront utilisés ?**

Les outils de recrutement sont très nombreux : affiches, dépliants, stands, manifestations diverses, relais d'opinion, site Internet. Si l'association a adopté une charte graphique, logo, code de couleurs et de typographie, il convient de les respecter. Les outils de recrutement varieront selon la taille de l'organisation, le budget qu'elle peut y consacrer et l'environnement dans lequel elle se situe. Certaines associations, par exemple, ont la possibilité d'intervenir sur des médias locaux (TV ou radio ou presse). Mais parfois les moyens modestes favorisent des solutions créatives...

- **Selon quel calendrier ?**

La mise en place d'un calendrier de recrutement. Le moment fort du recrutement se situe généralement au début d'une nouvelle année d'activité, en septembre le plus souvent. Le début de l'année civile est aussi un moment d'engagement, dans la foulée des dons et cadeaux de Noël et des bonnes résolutions du nouvel an.

- **Quel budget y sera consacré ?**

Budgétisez le recrutement des bénévoles comme n'importe lequel des objectifs de l'association. Les outils utilisés impliquent en effet un investissement financier, des réunions d'information, des annonces dans les journaux, l'édition de matériel. Penser aux mécènes de proximité (soutien financier, contributions techniques).

En savoir plus

- Alerte, « Mécénat et sponsoring, deux notions à différencier », *Associations mode d'emploi,* n° 39
- Argent pratique, « Le mécénat de proximité », *Associations mode d'emploi,* n° 56

- **Avec quels résultats ?**

Faites régulièrement le bilan (quantitatif et qualitatif) du recrutement. Évaluez et comparez les différentes méthodes, sur le long terme, certaines actions de recrutement ayant des retombées tardives.

Agir en amont pour éviter les recrutements de crise

Un état de veille est nécessaire au bon recrutement. Pour favoriser un renouvellement permanent des équipes, notamment dirigeantes, certaines associations ont mis en place des durées de mandats limitées. Ce procédé force les équipes à penser au remplacement des personnes. Une autre manière de prévenir les « crises de recrutement » est de veiller à ce que le climat de l'association reste à l'ouverture.

B - Mettre en œuvre une stratégie de recherche ciblée

Plusieurs stratégies de recrutement sont possibles. L'association développe sa notoriété sur son territoire, attend les candidatures spontanées, recrute par bouche à oreille dans le réseau de ses membres actuels. C'est le cas d'un bénévole sur deux.

L'association met en œuvre une véritable stratégie de recrutement ciblé. Pour réussir, elle doit imaginer ce qui motiverait des bénévoles « prospects » à dépasser toutes les raisons qu'ils ont de ne pas s'engager.

Elle vise l'efficacité en adoptant des démarches différentes selon les publics à atteindre.

Les étapes d'une recherche ciblée

Essayez de caractériser vos futurs bénévoles : avec quelles personnes-ressources sont-ils en contact, à quels réseaux appartiennent-ils, quelles sont leurs activités, quels sont leurs lieux de vie (professionnels, de loisirs, lieux de consommation…), les moyens de communication par lesquels ils sont susceptibles d'être touchés (quotidiens, journaux d'annonces gratuites…)?

Déterminez quels types de contacts vous allez établir (contact direct ou indirect). Les méthodes qui reposent sur le contact direct sont les plus adaptées au recrutement. Elles impliquent malheureusement un investissement plus important en temps et en argent.

Déterminez quels seront vos outils pour entrer en contact avec la cible : des personnes relais, le marketing téléphonique, les réunions « tupperware », les forums associatifs, mais aussi les affiches, les médias, le courrier, etc.

Définissez un message efficace pour le recrutement. Insistez sur la cause défendue par l'association, sur ce que les bénévoles pourront recevoir en retour, les postes à pourvoir le cas échéant s'il s'agit d'un recrutement ciblé, etc.

Et avant de conclure que « décidément, il n'y a plus de bénévoles », trouvez les failles de votre organisation et imaginez de nouvelles démarches.

III • *L'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles*

Il s'agit ici de mettre en œuvre la rencontre entre une personne physique, le bénévole, qui a son histoire, sa personnalité, ses choix, etc., et une personne morale, l'association, qui a, elle aussi, son histoire, ses valeurs, ses rêves condensés dans un projet que tous doivent s'approprier. Quand l'accueil et l'intégration font l'objet d'un soin particulier, le lien qui s'établit entre le nouveau bénévole et l'association est plus fort et favorise la prise de responsabilité ultérieure.

La prise en charge des aspirants bénévoles doit être organisée du premier contact à l'intégration. Évitez d'avoir plusieurs modalités d'intégration, inventées au coup par coup « à la tête du client » ou en fonction du poste qu'il va occuper. Ceci ne favorise pas la cohésion des équipes.

L'organisation de l'accueil et de la période d'intégration des nouveaux bénévoles dépend de nombreux facteurs : la taille de l'association, son secteur d'activité, sa culture, les fonctions futures du bénévole.

A - Du premier contact à l'intégration : un parcours idéal

La démarche d'intégration a plusieurs objectifs :

- connaître le projet et les motivations du futur bénévole ;
- lui faire connaître l'association comme un projet collectif, un groupe de personnes... ;
- lui faire connaître sa future mission le cas échéant ;
- lui assurer une formation initiale complète (fonctionnement des institutions et outils techniques) ;
- favoriser son accueil dans l'équipe des anciens.

Les différentes étapes du parcours

Premier contact

Sur le marché, au cours d'une discussion de voisinage, au standard de l'association, etc., une personne prend contact avec l'association. Tous les membres doivent être préparés à ce contact et à le transformer en bénévolat potentiel. Il faut savoir énoncer en quelques mots la finalité de l'association et ses principales actions actuelles, confirmer que tout nouveau bénévole est le bienvenu. Ce n'est pas forcément vrai, mais ce n'est pas à ce stade que doit se faire la sélection.

Premier accueil

L'objectif est de filtrer les candidatures, recueillir des informations sur les candidats, envoyer une documentation succincte pour préparer un entretien, éventuellement prendre un rendez-vous.

Premier entretien
L'objectif est de présenter l'association au bénévole, de connaître ses motivations, l'origine de sa démarche, son projet, de lui présenter la ou les missions proposées, à l'aide d'un « dossier d'accueil » contenant une présentation de l'association, un exemplaire de votre journal, les statuts, l'énoncé des dernières orientations, les chartes, une fiche de poste…

Période de réflexion
L'objectif est de permettre à l'aspirant bénévole de réfléchir au sens et aux modalités de son engagement et à l'association de se prononcer sur cette nouvelle recrue.

Deuxième entretien
Il s'agit ici de répondre aux questions suscitées par le premier entretien, de déterminer avec le bénévole le cadre de sa mission, de définir les étapes de sa « période d'intégration », de « l'introduire » en lui présentant les locaux, les personnes, une personne « référente » le cas échéant.

Période d'intégration
Elle varie en fonction de votre organisation, des fonctions du bénévole, des formations entreprises…

Troisième entretien
C'est un bilan pour l'association et le bénévole. Il reste ensuite à passer le relais au référent du bénévole et à toujours rester disponible.

B - Un parcours adapté à votre association

Vous pouvez envisager un tout autre parcours d'intégration. Mais étant donné les difficultés de recrutement de bénévoles, évitez les parcours d'obstacles, les tribunaux d'inquisition, etc. Choisissez des parcours qui correspondent le mieux aux attentes, contraintes ou nécessités du projet associatif. Il va sans dire qu'une association spécialisée dans l'écoute téléphonique de personnes en difficulté pourra faire passer à ses bénévoles des tests qui déterminent s'ils sont aptes à cette fonction... Le plus souvent, l'intégration passe par des réunions de groupe avec les autres membres de l'association, lors desquelles chacun se présente, explique ses motivations, ses attentes, ses différentes missions.

Ce qu'il ne faut pas faire

- Ensevelir le futur bénévole sous une avalanche de détails. Vous l'affolez et il n'a pas de vision claire du sens de l'action de votre association.
- Essayer d'imposer à un bénévole une mission à pourvoir qui correspond à son profil, mais dont il n'a pas envie.
- Confier un nouveau bénévole à une personne (ou à une équipe) asociale ou qui n'aime pas trop les nouveaux.
- Recruter un bénévole pour l'exécution d'une tâche, ne le former que pour cette fonction et négliger sa formation de sociétaire. Ne vous plaignez pas après que les volontaires aux postes de responsabilités soient peu nombreux !
- Inviter vos bénévoles à participer à de longues réunions sans qu'ils maîtrisent la langue propre à votre association.

IV • *Le suivi individualisé*

Pour attirer, motiver et fidéliser les bénévoles, les associations doivent s'intéresser à chacun d'eux. Le suivi individualisé ne doit pas introduire d'inégalité entre les membres d'une association. Dans les petites associations, le suivi individualisé est l'expression de l'attention réciproque que se portent les sociétaires. Dans les grandes structures, la politique de suivi individualisé doit être examinée rigoureusement et régulièrement pour éviter les dérives qui transforment les bénévoles en ressources humaines gratuites. Le suivi individualisé passe par la motivation, la formation, l'évaluation.

Donner des objectifs individuels à un bénévole consiste à fixer un but identifiable et évaluable sur une période donnée. L'intérêt est de rendre la fonction plus concrète et plus motivante. Les objectifs de chacun doivent être en cohérence avec l'objectif commun. Ils doivent être définis en référence aux statuts et aux orientations de l'association. Ils peuvent s'appuyer sur une charte des bénévoles[18] qui rappelle la déontologie propre à l'association, son histoire, sa culture, les grands principes de l'engagement collectif (créer du lien social, prôner une éthique particulière, etc.) et de l'engagement individuel (se rendre disponible, rendre compte de son activité...).

Dans une petite association, les membres inventent et adaptent ensemble la répartition de leurs tâches en fonction de l'objectif commun. Dans une structure plus importante où l'organisation est plus élaborée, il faut prendre garde à ce que cette répartition, imposée, ne nuise pas au dynamisme de

l'ensemble des sociétaires. Dans tous les cas, il s'agit de protéger l'œuvre collective par des règles claires.

A - Le rôle du référent : former les bénévoles

La fonction principale du référent est de permettre la création d'un lien fort entre le bénévole et l'association. Il doit répondre aux questions, rassurer, être à l'écoute, vérifier que le bénévole se situe clairement dans le projet associatif. Il peut ensuite assumer les différentes fonctions de l'accompagnement : il recadre l'action du bénévole dans le cadre fixé par l'association, le conseille dans le choix des formations à suivre... Mais attention, il ne s'agit pas de créer un intermédiaire entre association et bénévoles qui les empêche de vivre pleinement leur adhésion.

B - L'évaluation

L'évaluation de l'action d'un bénévole est délicate. Dire au bénévole en quoi son action ne correspond pas à l'attente de l'association paraît déplacé et peu de responsables d'équipe ou de référents s'y essaient. Pourtant la démarche est légitime car il s'agit de défendre l'œuvre collective. Chaque bénévole agit dans un cadre (orientations de l'association, charte des bénévoles, objectifs individuels) qui constitue la référence de l'évaluation.

Évaluez l'action, pas la personne !

Il s'agit bien sûr d'évaluer l'action du bénévole, pas le bénévole en tant que personne. Par exemple, à un dirigeant qui ne délègue pas assez, on dira « il serait nécessaire de repenser la répartition des tâches afin que tu puisses te consacrer aux fonctions essentielles de ta mission » et non « tu es vraiment trop autoritaire et tu fatigues tout le monde à ne pas vouloir partager ».

Cette évaluation ne doit pas se transformer en tribunal ou en théâtre de règlements de compte ; un entretien individuel est d'ailleurs préférable.

Contrairement à l'opinion commune, l'évaluation est un élément de motivation pour les bénévoles, qu'elle soit positive ou non. Si le bénévole n'a jamais de retours sur son action, il a l'impression d'être inutile ou méprisé. Il appréciera d'autant mieux la mise en valeur de ses réussites si ses échecs sont relevés non comme une critique personnelle mais comme une occasion de progresser, de mieux servir l'association.

La forte implication affective qui existe souvent dans les équipes bénévoles rend la manœuvre délicate. Autant la confier à des personnes qui sauront faire une mise au point sans faire perdre la face au bénévole ni minimiser l'impact de ses erreurs sur l'association.

V • *Multipliez les stratégies de motivation*

Le degré de motivation dépend du bénévole lui-même, de son environnement, des conditions générales d'activité de l'association et des conditions particulières d'exercice du bénévolat. Si bien que s'il n'existe pas de recette miracle, plusieurs stratégies peuvent être envisagées pour stimuler la motivation : récompenser le travail réalisé, apporter une variété au travail, susciter et relancer l'intérêt.[19]

Les remerciements

Si la fierté personnelle de se sentir utile suffit à combler les bénévoles, la reconnaissance de l'association les fidélisera. Le plus humble acteur de l'association se lassera du manque de reconnaissance de l'association. Les remerciements doivent être adaptés au bénévole et permettent à l'association de montrer qu'elle le connaît ou le reconnaît. Ils peuvent être discrets ou en grande pompe, avec ou sans cadeau symbolique (attention à ce que les cadeaux ne soient pas requalifiés en avantage en nature par l'Urssaf…), etc. Mais il faut veiller à ce qu'ils soient équitablement distribués pour éviter la démotivation… Les remerciements seront appréciés à l'unique condition qu'ils ne servent pas à masquer un climat de conflits, une mauvaise organisation, une mauvaise répartition des tâches et un manque de considération réelle pour les bénévoles.

Les sociologues qui s'intéressent aux logiques d'engagement sont partagés entre des explications centrées sur l'unique recherche de l'intérêt personnel et une approche plus affective. Les uns vous conseilleront de satisfaire les intérêts des bénévoles, de leur faire bénéficier d'un service, de les former, d'occuper leur temps libre. Les autres mettront l'accent sur l'importance des conditions de l'engagement qui doivent favoriser l'affectif, l'émotionnel, valoriser l'appartenance à l'association en valorisant son image dans son environnement.

Pour soutenir et développer la motivation de chaque bénévole de votre association, autant travailler sur ces deux registres.

A - Les groupes d'échanges

La constitution de groupe d'échanges de pratiques, le parrainage par une personne expérimentée sont des points d'appui qui encourageront l'engagement. Proposer une formation initiale commune à un groupe de bénévoles qui prennent une nouvelle fonction permet la création d'un groupe de soutien auquel chacun pourra avoir recours dans la durée de son engagement. C'est apprécié car cela évite les difficultés de relation entre anciens et nouveaux.

B - Les événements de la vie statutaire

Les événements de la vie statutaire, adhésion, assemblées générales, conseils d'administration sont trop souvent considérés comme des corvées imposées par la réglementation. Ils expriment le sens même de la vie de l'association : des hommes et des femmes se réunissent pour mettre en œuvre un projet commun. Chaque sociétaire, chaque membre actif a sa place. Chacun a la faculté de faire valoir son point de vue, d'influer sur les décisions collectives.

Certes, largement utopique et battu en brèche par les exemples de fonctionnement quotidien, cet idéal est pourtant de nature à mobiliser les énergies.

La vie statutaire donne la possibilité à la fois de valoriser le rôle de chacun et de valoriser le collectif. Les dirigeants de l'association ont la responsabilité de trouver les moyens d'atteindre cet objectif (notamment en évitant de céder au pessimisme et au découragement du type « ils viendront uniquement pour le repas », « les AG n'intéressent personne »). Il est vrai que les efforts déployés ne sont pas toujours couronnés de succès mais l'enjeu est trop grand pour renoncer.

Plus le nombre de ceux qui exerceront des responsabilités sera grand, plus l'association sera riche d'expériences et de styles différents.

4 L'argent du bénévole

L'argent n'est pas absent du monde associatif. Et si son but est autre que lucratif, le bénévole sera tout naturellement confronté aux questions de ressources, de moyens, de frais… À plus forte raison si ce bénévole est dirigeant, auquel cas la question de sa rémunération peut être posée en prenant garde de remettre en cause la gestion désintéressée de la structure. Une structure qui, selon ses activités, peut bénéficier de déductions fiscales, dons… L'argent, nerf de la guerre, même dans les associations ? En tout état de cause, il est nécessaire à leur fonctionnement. Or un certain nombre de règles sont à observer en la matière.

I • La gestion désintéressée

La question de la gestion désintéressée est au cœur de la vie associative. On ne compte plus les questions et les situations d'associations qui souhaitent récompenser leurs bénévoles pour leur peine : « Comment puis-je dédommager la professeur de danse bénévole qui consacre 4 heures par semaine à notre association ? », « Puis-je offrir les bouteilles de vin restantes au bénévole chargé de la buvette ? », « Notre association peut-elle rembourser à ses dirigeants des frais de déplacements qui n'ont pas été effectués dans le cadre de nos activités ? »...

C'est oublier que le statut associatif stipule qu'un organisme à but non lucratif doit être géré et administré par des bénévoles qui ne peuvent retirer aucun avantage personnel (direct ou indirect) de leur participation à la structure. Ce qui explique que si une association peut faire appel à du personnel salarié, ses dirigeants ne peuvent pas l'être.

Mais face aux pratiques observées dans le secteur consistant à dédommager les bénévoles pour le temps consacré aux activités, les services fiscaux ont admis qu'une rémunération mensuelle inférieure ou égale aux trois quarts du Smic brut ne remettait pas en cause le caractère désintéressé de la gestion. Cette tolérance ne semble pas avoir été remise en cause par la loi de finances pour 2002 qui introduit la possibilité pour les grosses associations de rémunérer leurs dirigeants (cf. *infra*).

En outre, un dirigeant peut être salarié pour des fonctions dans l'association ne relevant pas de sa charge de dirigeant. Il peut, par exemple, s'il est président d'une fanfare, donner des cours de trombone pour lesquels il sera salarié. Mais attention, en aucun cas ce salaire ne doit dissimuler une rémunération de la fonction de dirigeant. Il faut donc impérativement qu'il y ait un emploi réel et effectif, clairement distinct de la fonction de dirigeant et dans lequel celui-ci se trouve dans un réel état de subordination vis-à-vis du conseil d'administration. Si toutes ces conditions sont remplies, les salaires perçus par le dirigeant deviennent imposables dans la catégorie des traitements et salaires et il cotisera au régime général de la Sécurité sociale.

Mais attention, la règle des 3/4 du Smic s'applique également au dirigeant salarié et inclut toutes les formes de rémunérations qu'il peut percevoir, qu'il s'agisse de ses fonctions de dirigeant ou d'autres types de fonctions.

II • *Rémunération des dirigeants dans les grosses structures*

L'article 6-III de la loi de finances pour 2002 et le décret du 20 janvier 2004 (n° 2004-76) sont venus encore modifier la donne pour les grosses structures. Dorénavant, et sous certaines conditions très strictes, les dirigeants peuvent être rémunérés dans la limite de trois fois le plafond fixé par la Sécurité sociale (par dirigeant et par an), sans remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion.

A - Des ressources propres suffisantes et pérennes

Cette possibilité n'est toutefois ouverte qu'aux associations qui disposent de « ressources propres suffisantes et pérennes », 200 000 euros minimum. « Propres » exclut d'y compter les « versements effectués par des personnes morales de droit public » (c'est-à-dire les collectivités territoriales, l'État, les ministères et leurs administrations déconcentrées, les établissements publics, etc.). On pense d'abord aux subventions, mais il faut également y inclure les prix de journées versés par la Ddass pour l'accueil d'enfants inadaptés par exemple ou encore les sommes perçues en contrepartie d'une délégation de service public.

Les structures qui répondent à ce critère peuvent donc rémunérer un dirigeant, deux si elles disposent de ressources propres supérieures à 500 000 euros, trois au delà d'un million d'euros... Ce qui est chose rare parmi le million d'associations.

B - De strictes conditions

Les associations ne peuvent salarier un dirigeant que sous certaines conditions :

- les besoins de leur gestion rendent nécessaire son réel investissement ;
- la transparence financière de la structure doit être assurée par les statuts : ils doivent prévoir explicitement cette rémunération dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'assemblée générale (ou toute autre instance délibérative) qui la décide à la majorité des deux tiers ;
- les comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes ;
- le fonctionnement démocratique doit être réel (élections périodiques et régulières des instances de direction).

III • *Déduction fiscale des dons, cotisations et abandons de créance*

Si dirigeants et bénévoles ne peuvent retirer d'avantage financier de leurs activités associatives, ils peuvent bénéficier de déductions fiscales pour leur engagement.

Les dons consentis aux associations d'intérêt général ouvrent en effet droit à déductions fiscales. Rappelons que ces associations sont définies dans l'article 200 du Code général des impôts comme des organismes ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. Il faut y ajouter les fondations et associations reconnues d'utilité publique, les établissements d'enseignement supérieur publics ou privés agréés, les associations cultuelles et de bienfaisance autorisées à recevoir des dons et legs, et les établissements publics des cultes reconnus d'Alsace-Moselle... Ces associations doivent être sans but lucratif (les bénéfices ne peuvent être redistribués entre les membres) et gérées à titre bénévole (la gestion est désintéressée, voir ci-avant).

La plupart des associations relèvent de ce statut. Pour en être sûr et éviter le paiement d'une amende pour édition « abusive » de reçu de don, adressez-vous aux services fiscaux dont vous dépendez.

En savoir plus

- *Le guide pratique du trésorier d'association*, Yvette Jochas, Guide pratique d'Associations mode d'emploi, n° 10, 2004

Depuis la publication de l'instruction fiscale 5B-17-99 du 4 octobre 1999, les cotisations acquittées aux associations peuvent également être déduites des revenus imposables selon les mêmes modalités que les dons.

Il en est de même des abandons de créances depuis l'adoption de la loi de finances rectificative pour 2000 (I de l'article 2 de la loi de finances rectificative pour 2000). Pour cela, les créances doivent concerner des frais engagés par les bénévoles en vue strictement de la réalisation de l'objet social de l'association (voir *infra* « Remboursements de frais ».)

A - Des déductions fiscales de plus en plus avantageuses

Le gouvernement a souhaité encourager davantage la générosité publique en faveur des organismes à but non lucratif. Si bien qu'il a de nouveau relevé en 2004 les taux et seuils des déductions fiscales consenties aux particuliers et aux entreprises en échange de leurs dons et versements aux associations.

Les dons des particuliers pourront donc dorénavant être déduits à hauteur de 66 % de leur montant, la somme de ces versements ne pouvant excéder 20 % du revenu imposable. Néanmoins, le « crédit » de don pourra être reporté sur les 4 années suivantes. C'est-à-dire qu'un particulier qui aurait versé des dons au delà de 20 % de son revenu imposable une

première année pourra reporter cet excédent sur les années suivantes. Ce qui revient à accorder une déduction fiscale de 100 % du don sur 5 ans.

Les dons aux associations caritatives, c'est-à-dire les organismes sans but lucratif distribuant des repas, fournissant des soins ou une aide au logement aux personnes en difficulté, peuvent être déduits jusqu'à 75 % de leur montant. Mais l'ensemble des dons effectués à ces associations ne peut excéder un montant fixé par décret annuellement (488 euros pour 2007).

B - Modèle de reçu de don

Le modèle de reçu de don en vigueur est le Cerfa n° 11580*02, établi par l'arrêté du 1er décembre 2003 (*JO* du 7 décembre 2003). Rappelons qu'il doit être rempli par les organismes bénéficiaires de dons et remis aux donateurs, particuliers et entreprises, pour qu'ils puissent bénéficier des réductions d'impôts. C'est le *Bulletin officiel des impôts* du 19 décembre 2003 qui précise les caractéristiques et les modalités d'utilisation de ce document. Il doit contenir *a minima* certaines informations :

- l'identité du bénéficiaire du versement (l'association donc) : le nom ou la dénomination, l'adresse, mais également l'objet social qui doit être le plus explicite possible si le nom de l'association ne laisse pas deviner ses activités ou son caractère (philanthropique, éducatif, scientifique…). C'est en général l'objet qui figure dans la déclaration de création à la préfecture ;

- la catégorie de la structure : intérêt général, utilité publique, établissement d'enseignement supérieur ou artistique privé, à but non lucratif agréé... La liste entière peut être recopiée et la catégorie correspondant au statut de l'association cochée, mais l'association peut décider de ne faire figurer sur le reçu que la mention la concernant. Si elle est agréée, reconnue d'utilité publique, etc., elle doit faire figurer les dates de l'acte officiel d'agrément, de reconnaissance, etc. ;

- l'identité du donateur. Son adresse doit être complète ;

- la mention : « Le bénéficiaire reconnaît avoir reçu au titre des versements ouvrant droit à réduction d'impôt la somme de : ... ». Le montant du versement doit figurer en chiffres et en lettres. Toutefois, pour les reçus établis par informatique, l'indication en toutes lettres de la somme versée n'est pas exigée si la somme en chiffres est entourée d'astérisques. Si l'association décide de ne fournir qu'un reçu unique pour toute l'année, la date du paiement peut être remplacée par la formule « cumul 200... » ;

- le mode de paiement : « chèque », « numéraire »..., « autre » s'il s'agit d'un abandon de créance (des frais engagés pour le compte de l'association).

Des déductions pour les entreprises mécènes

La loi n° 2003-709 du 1er août 2003 (modifiant l'article 238 bis du Code général des impôts) a assoupli les règles du mécénat et doublé l'avantage fiscal consenti aux entreprises qui accordent des dons à une association, mais également à des sociétés ou organismes publics ou privés agréés de recherche scientifique et technique et à des organismes publics ou privés à gestion désintéressée ayant pour activité principale l'organisation de festivals.

La réduction d'impôt est accordée aux entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu (pour les SARL unipersonnelles, ou EURL) ou à l'impôt sur les sociétés (pour les autres). Elle ne peut excéder 60 % du montant des versements aux associations, qui eux-mêmes doivent se limiter à 5 % du chiffre d'affaires.

Comme pour les particuliers, les entreprises mécènes peuvent reporter sur les 4 exercices suivants les excédents de dons. Encore faut-il que les versements effectués les années suivantes ne dépassent pas les plafonds imposés par la loi.

Les versements ne sont pas déductibles pour la détermination du bénéfice imposable.

IV • *Remboursements de frais*

Les remboursements de frais sont chose courante dans les associations et sont clairement admis pour peu que les frais aient été réellement engagés pour le compte de l'association, et plus particulièrement pour la réalisation de son objet social, et qu'ils soient justifiés. Cette précision n'est pas anodine car en l'absence de justificatifs et pour peu que l'on puisse établir un lien de subordination entre le bénévole et le conseil d'administration de l'association, ces remboursements peuvent être requalifiés en salaire. L'association risque alors d'être redressée par l'Urssaf quand le bénévole le sera par les services fiscaux pour non-déclaration de ses revenus... Le bénévole devra donc fournir ses billets de train, d'avion, de bus, les factures correspondant aux achats effectués pour l'association, les notes d'essence, etc. en précisant à chaque fois l'objet de la dépense et du déplacement, le nombre de kilomètres parcourus, etc.

A - L'abandon de créances

Dorénavant (loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000), les bénévoles peuvent décider de ne pas être directement remboursés de leurs frais par l'association, mais de les déduire de leurs impôts sur le revenu selon la même procédure que pour les dons. Pour ce faire, il suffit que le bénévole indique sur sa fiche de remboursement de frais qu'il abandonne sa créance sur l'association (il y inscrit une mention telle que « je soussigné, nom et prénom, certifie renoncer aux frais ci-dessus et les laisser à l'association en tant que don ») qui, en échange,

lui délivre un reçu de don du montant des frais engagés qu'il joindra à sa déclaration de revenus. Il bénéficiera alors des déductions fiscales accordées au titre des dons aux associations (cf. *supra*). Rappelons une fois de plus que pour être déductibles, les frais doivent avoir été engagés dans le cadre de son activité bénévole (participation à l'animation et au fonctionnement sans contrepartie ni versement de salaire) et conformément à l'objet social de l'association.

B - Défraiement forfaitaire

La loi impose que les bénévoles ne tirent aucun avantage de leur participation à l'association sous peine de remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion. Il faut donc être très rigoureux dans le remboursement des frais. Ainsi le remboursement forfaitaire, sans qu'il puisse être justifié qu'il a été utilisé conformément à l'objet de l'association, est susceptible de remettre en cause la gestion désintéressée. En revanche, s'il s'avère que le remboursement forfaitaire est proche de la réalité des frais réels, il peut être envisagé. C'est le cas du remboursement des frais kilométriques selon le barème établi par les services fiscaux.

C - Cas particulier de la loi sur le sport

Il n'existe pas de cotisations sociales pour les collaborateurs occasionnels dans les associations sportives. On entend par collaborateur occasionnel les personnes qui participent ponctuellement à des manifestations sportives donnant lieu à compétition (rencontres interclubs, tournois, galas, etc.).

Sont concernés les guichetiers, les billettistes, les accompagnateurs, des arbitres et des bénévoles participant à l'encadrement. Peuvent bénéficier de cette exonération les associations agréées par le ministère des Sports ayant moins de 10 salariés.

En savoir plus

- Fiche pratique, « Remboursement des frais : comment procéder ? », *Associations mode d'emploi*, n° 52, octobre 2003

D - Titres de paiement de repas pour les volontaires et les bénévoles

La loi relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif a également créé la possibilité pour les associations de délivrer des titres de paiement de repas pour leurs volontaires et leurs bénévoles. Ces dispositifs sont calqués sur celui des titres restaurant des salariés.

1. Le « titre repas » du volontaire

Les associations ont la possibilité de délivrer à leurs volontaires des « titres repas ». L'association en prend en charge la totalité. La valeur du titre est limitée à 4,98 euros pour 2007. Ces titres repas du volontaire sont exonérés de toutes charges fiscales, cotisations et contributions sociales. L'avantage qui en résulte pour la personne volontaire n'est pas assujetti à l'impôt sur le revenu.

2. Le chèque repas du bénévole

Les associations peuvent également délivrer à leurs bénévoles des « chèques repas ». L'association prend en charge la totalité du chèque repas. Sa valeur pour 2007 est au maximum de 5,40 euros. Les chèques repas des bénévoles sont exonérés de toutes charges fiscales, cotisations et contributions sociales pour l'association et d'impôt sur le revenu pour le bénévole.

L'assemblée générale de l'association fixe les bénéficiaires, les montants et les modalités d'attribution. Les chèques repas peuvent bénéficier à tous les bénévoles à l'exception des dirigeants de l'association et de ceux qui sont simultanément salariés de l'association. L'association tient à jour la liste des bénéficiaires de ces chèques repas, en précisant les montants par bénéficiaire.

3. Des règles à respecter

L'association ne peut délivrer au volontaire ou au bénévole qu'un titre par jour de travail (à l'exclusion des dimanches, des jours fériés, des congés annuels ou compensateurs et des arrêts maladie) et à condition qu'un repas soit inclus dans ses heures de travail. Les titres ne sont utilisables que dans les restaurants et chez les traiteurs et seulement les jours travaillés, à l'exclusion des week-ends et des jours fériés. Un seul titre peut être utilisé pour régler un repas, le complément devant être fait en numéraire.

On sait qu'en pratique les titres restaurant des salariés sont d'une utilisation beaucoup plus souple dans les restaurants comme dans les supermarchés que les règles strictes indiquées ci-avant. Il en ira de même pour les titres réservés aux volontaires et aux bénévoles.

Chaque association dispose désormais de la possibilité de délivrer à ses volontaires et à ses bénévoles un avantage en nature non négligeable totalement exonéré de charges sociales et fiscales. Les organismes qui émettent de longue date des titres restaurant pour les salariés se sont rapidement adaptés à cette nouvelle donne et offrent aux associations les mêmes services que pour les salariés.

En savoir plus

- Articles 11 et 12 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006
- Décret n° 2006-1206 du 29 septembre 2006 qui fixe les règles de délivrance et d'utilisation de ces titres chèques repas
- Arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux allocations forfaitaires liées à la restauration sur le lieu de travail
- Sur le site de la Commission nationale des titres restaurant www.cntr.fr/V2/home.php
- « Gratification des bénévoles : des avancées », *Associations mode d'emploi* n° 81, août-septembre 2006
- « Titres restaurant : pas de charges sociales et fiscales », *Associations mode d'emploi* n° 90, juin-juillet 2007

V • *Valorisation comptable du bénévolat (contributions volontaires)*

Il est parfois difficile de demander à des bénévoles de quantifier le temps passé au service de l'association. Ils pourraient vivre cela comme une tentative de culpabilisation (s'ils n'y consacrent que peu de temps), de contrôle de leur activité, de comparaison entre eux... Ce qui n'est pas spécialement productif d'un point de vue psychologique. Pourtant, cette valorisation comptable du bénévolat peut s'avérer essentielle vis-à-vis des services fiscaux, des partenaires financiers de l'association (notamment publics lorsqu'il s'agit d'obtenir une subvention).

Pour ce qui est des partenaires financiers, cette valorisation est même nécessaire pour prouver la contribution de l'association à l'intérêt général, à son environnement social, etc. Il n'est pas rare de joindre aux demandes de subvention un descriptif détaillé des activités de l'association ; mais il est tout autant utile de préciser les moyens déployés pour les mener à bien. Et la participation quantifiée des bénévoles en fait partie.

A - La prépondérance « significative » des activités non lucratives

Pour les services fiscaux, la valorisation comptable du bénévolat est l'une des preuves de la prépondérance « significative » des activités non lucratives de l'association, quand bien même elle exercerait des activités commerciales. Et cette prépondérance est un critère de premier ordre pour que l'association soit exonérée des impôts commerciaux.

Deux méthodes peuvent alors être employées : la valorisation peut être évaluée qualitativement (parce que vous ne disposez pas d'outils fiables pour la mesurer) et être inscrite dans les annexes des comptes de résultat et de bilan de l'association ; ou bien l'association choisit de l'inscrire en comptabilité.

B - Les « contributions volontaires en nature »

Les « contributions volontaires en nature » sont en effet une nouvelle classe admise par le plan comptable associatif (compte de classe 8, en dehors des comptes ordinaires de bilan et de résultat pour ne pas confondre les activités). Elles comprennent le bénévolat, les mises à disposition et les dons en nature. L'apport des bénévoles doit alors être évalué au coût réel, c'est-à-dire aux prix du marché. Pour ce faire, vous devez vous demander à combien reviendrait d'embaucher un salarié pour effectuer les tâches accomplies par le bénévole, en tenant compte des qualifications requises et des conventions collectives, du droit du travail, ou à combien reviendrait de sous-traiter cette tâche. Il convient de rester le plus modeste possible, un professionnel travaillant parfois (souvent) plus vite que votre bénévole, il passera donc moins de temps pour une même tâche. Si aucun professionnel n'accomplit ce type de tâche et que vous n'avez aucun moyen de comparaison, prenez le Smic comme référence.

En savoir plus

- Fait du mois, « Faut-il valoriser le bénévolat ? », *Associations mode d'emploi*, n° 35, janvier 2002
- *Plan comptable des associations et fondations. Application pratique,* CNVA, La Documentation française, 2000

5 Responsabilité et assurance des bénévoles

L'association déclarée sous le régime de la loi de 1901 (ou 1908) est une personne morale. Autrement dit, les personnes qui la composent ne sont pas prises en considération individuellement (par opposition à « l'association de fait », juxtaposition de responsabilité individuelle). L'association est donc responsable civilement et pénalement des dommages et des fautes qu'elle peut commettre. Pour autant, chacun de ses membres l'est également : ces responsabilités ne s'excluent pas. Il convient donc de prendre la mesure de l'ensemble des responsabilités, individuelles comme collectives, inhérentes au fait associatif.

I • *Quelles responsabilités de l'association ?*

Les associations ont une obligation de prudence et de diligence envers leurs membres et les tiers. Leur responsabilité civile peut être engagée en cas de dommage si la victime, membre ou tiers, prouve la faute intentionnelle, la négligence ou l'imprudence. Le cas échéant, l'association devra lui payer des dommages et intérêts.

A - Responsabilité civile

L'association peut être mise en cause pour inexécution d'obligations liées aux statuts ou à la sécurité (faute de surveillance, d'organisation, mauvaise évaluation des risques encourus, etc.). Par exemple, une association sportive qui ferait appel à des bénévoles sans diplôme pour l'encadrement pourrait être poursuivie en cas d'accident pour ne pas avoir respecté les exigences liées à son statut d'association sportive ou à ses obligations de sécurité. Enfin, la responsabilité civile de l'association est également engagée si le préjudice est provoqué par un objet qui lui appartient (le chapiteau qui s'effondre, une barrière qui cède, un cheval qui s'emballe, etc.).

B - Responsabilité pénale

Les associations peuvent être poursuivies pénalement pour crimes et délits contre des personnes (atteinte volontaire ou non à la vie, à l'intégrité physique, blessure, exposition à un risque, discrimination) ou contre des biens (abus de confiance, escroquerie, vol, etc.), ou payer des contraventions (pour diffamation, injure, propos discriminatoires ou racistes). Or le risque pénal ne peut être assuré. Les assureurs ne peuvent proposer qu'une assistance juridique au profit des personnes morales et physiques qui puisse prendre en charge la défense et le recours.

Les associations peuvent être jugées responsables pénalement si des infractions ont été commises pour leur compte par leurs organes (assemblée générale), leurs représentants (membres du conseil d'administration et du bureau) et toutes personnes ayant agi en leur nom (salariés, bénévoles). C'est-à-dire si elles ont tiré un profit de l'infraction commise. Mais si un dirigeant a agi pour son enrichissement personnel notamment, l'association ne peut être poursuivie pénalement.

En outre, la condamnation pénale d'une association (personne morale) n'empêche pas les personnes physiques d'être condamnées individuellement. Les deux condamnations sont cumulatives.

Exonération de la responsabilité pénale

Les dirigeants associatifs peuvent se dégager de leur responsabilité en arguant de la délégation de pouvoirs. Dans ce cas, le délégué sera pénalement responsable aux lieu et place du dirigeant. La jurisprudence l'admet à condition que :

- l'association soit de taille suffisamment importante pour que son dirigeant ne puisse effectivement pas tout contrôler ;

- le délégué ait les compétences et l'autorité nécessaires pour exercer la surveillance et bénéficie d'aptitudes techniques, d'une certaine autonomie, des moyens financiers et disciplinaires pour exercer l'activité déléguée.

En savoir plus

- *La responsabilité pénale, civile et financière des associations et de leurs dirigeants,* Claude Wiart, Guide pratique d'Associations mode d'emploi, n° 2, 2003

II • *La responsabilité du dirigeant associatif*

En principe, la responsabilité pénale est strictement personnelle, contrairement à la responsabilité civile qui peut être engagée pour le fait d'autrui. Or, la responsabilité des dirigeants est souvent engagée en raison de faits commis par d'autres (salariés, assistants, bénévoles et autres « préposés »).

A - Responsabilité et intentionnalité

Toutefois, dans la mesure où il est investi du pouvoir de direction d'une association, le dirigeant doit veiller à ce que ses décisions, sa gestion et les membres de l'association ne causent aucun tort. Cette mise en cause du dirigeant a été dégagée par la jurisprudence dès le début du XX^{e} siècle et n'a cessé de se développer si bien qu'aujourd'hui tout dirigeant associatif peut être jugé responsable des infractions non intentionnelles commises par ses préposés, dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'association, ou ayant un lien avec celles-ci. Si une infraction a été commise par une personne sous sa responsabilité, cela signifie que le dirigeant n'a pas bien exercé son pouvoir de direction, ou qu'il a été négligent, ce qui constitue bien un fait personnel.

Supposons par exemple que l'association Musique en fête organise un spectacle sous un chapiteau. Un des bénévoles en assure le montage. Au cours de la représentation, le chapiteau s'écroule et plusieurs personnes sont blessées. Ce n'est évidemment pas le dirigeant qui a mal monté le chapiteau, mais il a peut-être fait preuve de négligence en ne donnant pas de consignes très précises de sécurité au bénévole chargé du montage.

B - Les délits non intentionnels

Il faut rappeler ici que les infractions pénales sont fondées sur trois éléments : un élément matériel (le fait qui a entraîné le dommage), un élément intentionnel (la personne ayant commis l'infraction a voulu, ou non, causer du tort à autrui) et un élément légal (l'infraction en cause doit être prévue par la loi). Dans le cas de délits non intentionnels, on admet que les dirigeants n'ont pas voulu causer de tort à autrui. Mais l'infraction est quand même constituée. Si l'on reprend notre exemple, il est bien évident que le président de Musique en fête n'a pas voulu que le chapiteau s'écroule...

Cependant, la responsabilité des dirigeants est engagée si l'infraction commise relève de leur pouvoir de direction, que ce soient des décisions seules ou des consignes aux préposés (ils ont par exemple décidé d'installer les dispositifs sportifs avec lesquels une personne s'est blessée). Les délits non intentionnels sont constitués par des infractions pénales indépendantes auxquelles manque l'intention. Supposons par exemple que l'un des bénévoles de Musique en fête, alors qu'il ramenait le camion de l'association au siège, ait grillé un

feu rouge, ce qui constitue une infraction pénale (la loi interdit de griller les feux rouges). Ce faisant, il cause un accident et commet donc un délit non intentionnel (*a priori*, il n'a pas voulu causer d'accident). En effet, ce type de délit, défini par l'article L. 121-3 du Code pénal, est constitué en cas d'imprudence, de négligence ou de mise en danger délibérée de la personne d'autrui.

La loi du 13 mai 1996 (n° 96-393, publiée au *JO* du 14 mai 1996) a ajouté à cette liste le manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou les règlements. Il est à noter que la loi du 10 juillet 2000 (n° 2000-647, publiée dans le *JO* du 11 juillet 2000), annoncée comme une révolution visant à protéger les élus locaux, n'a pas modifié la typologie de ces infractions.

Néanmoins, il s'est avéré que la responsabilité des dirigeants a souvent été engagée pour des faits dont ils n'étaient même pas informés, ce qui a conduit le législateur à intervenir pour atténuer la qualification de la faute, constitutive de l'infraction, reprochée aux dirigeants.

À défaut de changer la qualification des infractions, le législateur s'est exercé à qualifier la faute. Selon la loi de 1992 (n° 92-683 du 22 juillet 1992, publiée au *JO* du 23 juillet 1992), il y avait ainsi « *délit en cas d'imprudence, de négligence ou de mise en danger délibérée de la personne d'autrui* ». Toute faute de ce type était donc susceptible d'être sanctionnée, ce dont les juges ne se privaient pas.

Aussi, la loi votée en 1996 s'appliqua à mettre hors de cause un dirigeant dans la mesure où il avait été consciencieux (plus précisément s'il avait « *accompli les diligences normales compte tenu* [...] *de la nature de ses missions ou fonctions, de ses compétences* [...] *de son pouvoir et de ses moyens* »). Malheureusement, la jurisprudence imputait les dommages causés à la négligence du dirigeant qui n'avait pas fait un bon usage de ses fonctions et de ses compétences.

La loi du 10 juillet 2000 tend à infléchir cette conception jurisprudentielle. Elle complète ainsi d'un alinéa l'article L. 121-3 du Code pénal qui prévoit que « *les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage, ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer* ».

Cette précision vise à épargner aux dirigeants des condamnations pénales pour des fautes mineures commises indirectement, qu'ils n'ont pu matériellement connaître ou contrôler. À l'impossible nul n'est tenu...

Petit lexique de la responsabilité pénale du dirigeant dans la loi du 10 juillet 2000

Faute directe :
Faute commise par le dirigeant lui-même, sans intermédiaire. Violation directe d'une règle par le dirigeant.

Exemple : Le dirigeant doit prévoir des installations aux normes de sécurité en vigueur ; si elles ne le sont pas, le juge pénal estime que c'est une faute directe.

Faute indirecte caractérisée :
(La définition suivante est donnée en l'absence actuelle de toute jurisprudence.) Est considérée comme faute indirecte caractérisée une faute commise par une autre personne que le dirigeant, mais dont la responsabilité peut incomber au dirigeant au titre de son pouvoir de direction. Seule une faute d'une certaine gravité pourra engager la responsabilité pénale du dirigeant si elle a été commise par quelqu'un d'autre et si elle n'a pas de lien direct, immédiat, avec le pouvoir de direction du dirigeant.

III • *La responsabilité civile subsiste*

La condamnation des dirigeants pour des délits non intentionnels intéresse également la question de l'indemnisation des victimes qui est prononcée si le juge constate l'existence d'une faute pénale.

En cas d'infraction commise par un membre de l'association, celui-ci pouvait aussi être condamné pénalement, mais les juges avaient tendance à condamner également le dirigeant, supposé plus solvable. La réparation était le plus souvent à la charge du dirigeant, mais elle pouvait être partagée avec le préposé.

A - Les recours civils en dommages-intérêts

L'article 2 de la loi du 10 juillet 2000 met fin à cette solution, et permet désormais d'exercer un recours civil en dommages-intérêts en l'absence de condamnation pénale, si une faute simple d'imprudence ou de négligence a été commise par le dirigeant.

La responsabilité pénale des dirigeants d'associations devrait, si les juges font une application conforme à l'esprit du nouveau texte, être limitée au cas où une faute directe simple ou une faute indirecte caractérisée a été commise. Dans le premier cas, le dirigeant a par exemple omis de faire poser des barrières de sécurité lors d'une manifestation. Dans le second, il a demandé à ce que quelqu'un le fasse, mais ne l'a pas contrôlé. Dans ce cas, le dirigeant n'est pas directement en cause, mais il est respon-

sable de négligences. Les condamnations pénales de dirigeants associatifs devraient donc être moins courantes. À condition toutefois qu'ils respectent les lois et règlements...

B - La responsabilité civile du bénévole

Certains pensent que, les membres bénéficiant la plupart du temps d'une assurance personnelle couvrant leur responsabilité civile, il n'est pas nécessaire d'assurer l'association. C'est oublier que l'association déclarée est une personne morale et que les activités menées par ses membres sont considérées comme relevant de sa responsabilité puisqu'ils interviennent pour son compte. Tous les contrats multirisques couvrent la responsabilité civile de l'association et permettent d'indemniser les dommages corporels et matériels causés dans le cadre des activités ordinaires. La responsabilité des personnes morales n'exclut pas toutefois celle des personnes physiques auteurs ou complices de ces faits. Il s'agit donc de responsabilités cumulatives qui ne s'excluent d'aucune manière.

Associations sportives : des obligations particulières

La loi n° 84-610 et le décret d'application n° 93-392 contraignent les associations sportives à prévenir les pratiquants de la nécessité de souscrire une assurance personnelle « dommages corporels » et à leur présenter plusieurs offres actualisées de couverture. Les adhérents doivent signer un document attestant qu'ils ont bien été mis au courant de cette nécessité.

IV • *Quels contrats d'assurance ?*

Votre association doit être assurée pour couvrir ses membres, le public accueilli, les activités et les biens, toutes choses susceptibles d'engager sa responsabilité. Les packs clés en main des compagnies d'assurances sont-ils vraiment adaptés aux spécificités de votre association ? Deux types de contrats d'assurance sont en général proposés. Le contrat multirisque, qui couvre l'ensemble des risques. Il présente l'avantage d'éviter les trous de garantie et semble particulièrement adapté aux petites structures sans grandes installations, sans activités périlleuses régulières, etc. Mais attention, notamment en cas de tarif extrêmement bas ; vérifiez attentivement les garanties offertes.

Le contrat séparé par type de risque (responsabilité civile, détérioration de locaux, vols des biens des participants, etc.). Il demande plus de temps lors de l'élaboration puisque chaque poste doit être passé en revue, mais il permet de trouver la meilleure garantie au meilleur prix. On le conseillerait plutôt aux associations dont l'activité présente des risques importants (sport à haut risque, cirque…). Pour des activités vraiment exceptionnelles, des garanties spéciales peuvent être envisagées et faire l'objet de contrat séparé.

Dans tous les cas, lisez bien le contrat, particulièrement les clauses d'exclusion et le montant des couvertures réelles. Et méfiez-vous de certains prix d'appel très bas. En matière d'assurance, le prix est toujours proportionnel aux garanties offertes. À vous, ensuite, de faire votre choix.

A - Choisir son contrat multirisque

Tous les contrats multirisques couvrent la responsabilité civile de l'association et permettent d'indemniser les dommages corporels et matériels causés dans le cadre des activités ordinaires. Soyez toutefois vigilants sur certains points. Décrivez très précisément la nature de l'activité (en précisant si certains aspects sont dangereux), indiquez le nombre de salariés et adhérents, le nombre de participants aux activités ordinaires, aux manifestations exceptionnelles.

Définissez largement les personnes couvertes pour éviter les trous de couverture : association, dirigeants, salariés, bénévoles, membres, participants aux activités, les mineurs en particulier. Vérifiez que ces personnes sont couvertes pour les dommages qu'elles subissent et ceux qu'elles causent.

Faites inclure une clause de « renonciation à recours » dans le contrat pour éviter que votre assureur ne se retourne contre les bénévoles ou les simples participants responsables d'un sinistre pour leur faire endosser le paiement des indemnités.

Envisagez de souscrire une assurance individuelle ou couvrant les « accidents corporels » si vos activités présentent un risque particulier pour vos bénévoles. Rappelons qu'ils peuvent être couverts par l'assurance maladie dans le cadre de la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, si l'association y a souscrit (voir *infra*).

Les questions à se poser

- Votre objet social permet-il d'envisager toutes les activités menées par l'association ? Par exemple, l'objet de votre association est de regrouper des collectionneurs de papillons. Mais les chasses aux papillons que vous organisez dans des forêts amazoniennes ne sont pas exemptes de dangers…

- Votre contrat prévoit-il la couverture de bénévoles « ponctuels » ? Votre association de défense des fruits oubliés organise des manifestations régulières pour présenter les différentes variétés. À ces occasions, il n'est par rare que des amis ou des parents, non adhérents, vous apportent leur concours pour guider le public, tenir la buvette ou le vestiaire, etc. Mais peut-être votre contrat ne couvre-t-il que vos adhérents ?

- Que se passe-t-il si la guitare prêtée par votre grand-père pour votre association d'initiation au flamenco disparaît ? Si la recette du concert de soutien est volée ? Si des personnes tombent gravement malades après avoir dégusté vos fameux fruits oubliés ?

- L'assurance prend-elle en compte le remboursement des frais de soins des adhérents accidentés ou tombés malades dans le cadre des activités de l'association, l'assistance à l'étranger et le rapatriement, le cas échéant ?

- Le public accueilli est-il couvert et à quelles conditions ?

En savoir plus

- CDIA (Centre de documentation et d'information de l'assurance), 2, rue de la Chaussée-d'Antin, 75009 Paris, Fax : 01 42 47 94 40, www.ffsa.fr

B - Les manifestations exceptionnelles

Votre association est bien assurée pour ses activités ordinaires, mais peut-être votre assurance ne couvre-t-elle pas les activités menées dans le cadre de manifestations exceptionnelles. À chaque fois, prévenez votre assureur en précisant les lieux, les dates et la nature de la manifestation (démonstration d'un sport extrême ou tournoi de bridge), le nombre de bénévoles (réguliers ou ponctuels), le matériel, loué, prêté ou appartenant à l'association, le public accueilli...

Les biens doivent être assurés contre l'incendie, l'explosion, la foudre, les catastrophes et événements naturels (des simples infiltrations de pluie à la chute du toit du fait d'un poids excessif de neige), ou encore les attentats, les dégâts des eaux, les bris de glace, le vol avec effraction, le vandalisme.

Si l'association est propriétaire, elle doit couvrir sa responsabilité pour les dommages causés par l'immeuble (chute de tuile sur la tête d'un passant). Si elle est locataire ou occupe gratuitement des locaux, elle doit s'assurer vis-à-vis des voisins et du propriétaire. Il faut savoir que le locataire ou occupant à titre gratuit est responsable des dégâts causés au local.

Précisez la taille et la nature des locaux, les moyens de fermeture du mobilier et des locaux.

Faites l'inventaire des différents biens, en précisant leur nature, leur ancienneté et leur valeur.

Ne sous-estimez pas la valeur des biens : leur remboursement se fera sur la base de ce qui a été déclaré. Des assurances particu-

lières sont à prévoir si l'association possède des objets de valeur (tableaux de maîtres, meubles ou instruments d'époque, etc.).

Des extensions de garantie doivent être envisagées pour le matériel prêté.

Essayez d'inclure une clause de renonciation à recours dans le bail ou, le cas échéant, la convention passée avec la collectivité propriétaire ; si elle refuse d'inclure cette clause, il faut prévoir une garantie adéquate.

Soyez vigilant avec les clauses concernant le matériel informatique, rarement pris en compte dans les contrats multirisques.

Les questions à se poser pour assurer les biens

- Les biens de l'association sont-ils couverts s'ils sont placés chez un adhérent ?

- Faut-il déclarer la valeur d'achat ou la valeur nette comptable de certains matériels (informatique notamment) pour calculer le montant de la couverture au plus juste, et, dans ces deux cas, comment les biens seront-ils remboursés ?

- Une décote est-elle systématiquement prévue ?

- Les biens personnels des participants sont-ils couverts, contre le vol notamment ?

- L'assurance (responsabilité civile généralement) couvre-t-elle les bâtiments occupés occasionnellement (lors de manifestations, de réunions, d'AG, etc.) ?

C - Assurer les moyens de transport

Les bénévoles, dirigeants ou non, utilisent fréquemment leur véhicule personnel pour le compte de l'association : transport de membres ou de matériel pour des manifestations, trajet jusqu'au local pour un conseil d'administration, à l'hôtel de ville pour négocier une subvention, recevoir un prix... Il est possible qu'ils soient couverts par leur propre assurance « trajets » ou « promenades » ou par un avenant à leur propre contrat, l'association acquittant la surprime sous forme de remboursement de frais (sous réserve d'un justificatif). L'association peut également souscrire une garantie « activité sociale », ou des « contrats de mission sociale », qui se substituent en cas d'accident à l'assurance personnelle du bénévole. Si l'association possède son propre véhicule, elle doit veiller aux mêmes clauses qu'un particulier et prendre une assurance « responsabilité civile auto », avec, éventuellement, des garanties facultatives supplémentaires (incendie, dommages tout accident, bris de glace, etc.).

Soyez vigilant !

- Certaines compagnies peuvent demander le paiement d'une surprime sur la garantie « activité sociale » si les trajets du bénévole sont trop fréquents.

- Dans le contrat auto de l'association, veillez à ce qu'il n'y ait pas de clause d'exclusion sur le conducteur (tous les membres doivent pouvoir le conduire), sur son utilisation (elle doit couvrir toutes les activités de l'association).

- Examinez attentivement les clauses prévues dans ces contrats (nombre de personnes par voiture, port de la ceinture, nombre de conducteurs nécessaires par trajet, détention du permis de conduire, etc.) et respectez-les strictement pour être couvert.

V • *Assurance « accident du travail » des bénévoles*

Cela peut paraître bizarre de parler d'accident du travail pour des bénévoles. Pourtant, au delà de la responsabilité civile habituellement souscrite, l'association a également la possibilité d'adhérer à l'assurance volontaire accident du travail/maladies professionnelles, à l'instar du régime – obligatoire celui-là – des salariés. À acquitter le 1er avril pour l'exercice précédent, cette assurance s'élève à 16 euros en règle générale, mais à 63 euros pour certaines catégories de membres. Elle permet aux bénévoles de bénéficier des prestations prévues par la législation relative aux accidents du travail (prise en charge totale des frais médicaux, de rééducation, etc.) à l'exception de l'indemnité journalière et de l'indemnité en capital prévue en cas d'incapacité permanente inférieure à 10 %.

A - Le principe de précaution

Mise en place en 1995, cette assurance volontaire ne rencontre pas un grand succès auprès des associations : par méconnaissance ou en raison des contraintes administratives. Il est vrai aussi que le principal intérêt du régime d'accident du travail réside dans les indemnités journalières et que les bénévoles en sont exclus. Néanmoins, cette solution mérite d'être étudiée et comparée avec les tarifs et couvertures correspondants des compagnies d'assurances, surtout pour les bénévoles ayant à effectuer de nombreux déplacements.

Enfin, le risque zéro n'existe pas. Un accident peut survenir y compris dans une simple réunion de conseil d'administration. Les indemnisations peuvent rapidement atteindre des sommes pharaoniques, notamment en cas d'accident corporel. Tout bien considéré, le montant de la prime d'assurance apparaît dérisoire. Alors, prenez les devants !

En savoir plus

- ACOSS, 65, bd Richard-Lenoir, 75536 Paris Cedex 11, tél. : 01 49 23 30 00, http://www.acoss.fr

B - Pas d'indemnités journalières

L'assurance volontaire couvre les membres bénévoles pour tout accident, quelle qu'en soit la cause, survenu par le fait ou à l'occasion de leurs activités bénévoles.

Elle peut également couvrir les bénévoles pour tout accident dont ils pourraient être victimes entre le siège de l'association et le lieu d'exercice du bénévolat ou le lieu « *des instances aux travaux desquels ils participent* » (c'est-à-dire les lieux de réunion). Le Code de la Sécurité sociale précise que le lieu de « travail » d'un bénévole est celui où il exerce sa mission ou ses activités bénévoles.

En cas d'accident, les procédures à respecter sont les mêmes que celles en vigueur pour les employeurs et leurs salariés. Le bénévole bénéficie d'une prise en charge à 100 % de tous les frais nécessités par le traitement, des frais de rééducation et, le cas échéant, d'une rente en cas d'incapacité permanente, sous réserve que celle-ci soit égale ou supérieure à 10 %.

En cas de décès, les ayants droit peuvent recevoir une rente et le remboursement des frais funéraires. En revanche, contrairement au régime des salariés, les bénévoles ne peuvent recevoir d'indemnités journalières.

C - Associations d'intérêt général

Toutes les associations « d'intérêt général » sont concernées. Il s'agit des associations qui ont une gestion désintéressée et un caractère philanthropique, sportif, familial, culturel ou concourent à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques.

Autant dire la plupart des associations. Dans la pratique, l'association doit faire la demande d'adhésion auprès de la caisse primaire d'assurance maladie de son siège social accompagnée d'un formulaire de « demande d'admission » et d'un « état nominatif » des membres bénévoles. Ceux-ci sont répartis en trois catégories : travaux administratifs, travaux autres qu'administratifs, participation aux réunions statutaires ou organisées par l'autorité publique.

La caisse primaire notifie sa décision dans un délai d'un mois et adresse à l'Urssaf un exemplaire des formulaires pour l'établissement des appels à cotisation.

La protection des bénévoles des organismes sociaux

Un récent décret est venu modifier la liste des personnes qui, bien que non salariées, peuvent bénéficier de la protection au titre des accidents du travail dans le cadre de leur activité bénévole au sein d'organismes sociaux. Bénéficient de cette protection les membres des conseils d'administration et organes de direction des établissements et services sociaux, les membres actifs de ces organismes mandatés pour assurer certaines missions à but social, les « personnes qualifiées » chargées d'accompagner les personnes prises en charge par ces organismes.

En savoir plus

- Décret n° 2004-526 du 10 juin 2004
- Point sur, « Assurance "accident du travail" : les bénévoles aussi », *Associations mode d'emploi* n° 41

Les cotisations sont calculées en fonction du nombre de bénévoles dans chaque catégorie selon les barèmes établis. De l'ordre de la dizaine d'euros (de la moitié à une trentaine d'euros en fonction de la catégorie), les cotisations trimestrielles sont payables d'avance dans les 15 premiers jours du mois précédant le trimestre civil. Par exemple, pour le trimestre courant du 1er octobre au 31 décembre 2004, le paiement est à effectuer au plus tard le 15 septembre.

6 La reconnaissance sociale du bénévole

L'article 1 de la loi de 1901 définit l'association comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Pour le législateur, le partage et l'échange de savoirs étaient au cœur du projet associatif. Un siècle plus tard, la réalité correspond-elle à cette vision idéale ?

L'évolution des connaissances et des techniques demande un effort permanent d'adaptation. La formation est un des outils utilisés pour actualiser des compétences qu'aucune formation initiale ne garantit plus à vie. La nécessité de se former a touché également les bénévoles. Ils vivent moins souvent les formations proposées comme des critiques implicites de leur action et

plus souvent comme une marque d'intérêt, une promotion.

La formation se développe aussi par nécessité. Les financeurs et les usagers des associations exigent aujourd'hui un service de qualité.

Le développement de la formation des bénévoles a été encouragé par des aides des collectivités territoriales, de l'État et de différents organismes sociaux. Les bénévoles, particulièrement ceux qui prennent des responsabilités, deviennent souvent de véritables experts dans leur domaine. La loi de modernisation sociale a reconnu au bénévolat une véritable dimension de promotion de la personne en prenant en compte l'expérience bénévole dans le dispositif de VAE.

I • *État des lieux*

L'Insee a publié un document de travail sur la participation à la vie associative et au bénévolat (*Enquête vie associative*, octobre 2002). L'étude révèle que les bénévoles ayant acquis leurs compétences et connaissances grâce au bénévolat sont aussi nombreux que ceux qui utilisent leurs formations initiales ou professionnelles.

8 % de bénévoles ont suivi une formation dans le cadre de leur bénévolat (chiffre moyen obtenu par rapport à l'ensemble des bénévoles et des secteurs associatifs). Selon les fonctions et les secteurs d'investissement, ce pourcentage est plus important : 37 % (secteur artistique et sportif), 18 % (secteur de l'enseignement et de l'éducation).

Le développement de la formation des bénévoles se heurte à plusieurs freins. Le plus important est l'obligation de répondre à « l'urgence du terrain ». L'objectif prioritaire c'est de mettre en œuvre le service pour lequel l'association a été créée. Ce raisonnement restera possible pour les associations tant qu'elles auront la possibilité d'acquérir des compétences soit en les achetant à des personnes qu'elles rémunèrent, soit en les recevant de bénévoles qui les mettent gratuitement à leur disposition.

La corrélation très forte entre le taux d'engagement et le niveau de diplôme risque de s'accentuer aux dépens de l'effort de formation des bénévoles (selon l'étude de l'Insee 2002, 11 % des personnes n'ayant aucun diplôme sont bénévoles dans une association contre 33 % des personnes ayant un diplôme supérieur au bac ; la moyenne, tous niveaux confondus, étant à 23 %).

Un autre frein important au développement de la formation dans les associations tient à l'éventuelle absence de volonté de promouvoir « l'autre ». Informations, connaissances, compétences peuvent être des outils de pouvoir qui sont potentiellement confiscables par une personne ou un groupe aux dépens du bien commun. Les sources de conflits de pouvoir et de légitimité vis-à-vis du projet associatif sont nombreuses, opposant les salariés aux bénévoles, les élus aux bénévoles de terrain, les bénéficiaires aux acteurs de l'association.

La formation est un élément indispensable pour développer la qualité des services, accroître les compétences et la créativité de ses acteurs quels que soient leurs statuts.

II • *Comment mettre en œuvre la formation ?*

La formation des salariés est un droit pris en compte dans le Code du travail qui impose certaines règles à respecter par les employeurs et les salariés. À l'opposé, le financement et le choix de former ou non les bénévoles sont laissés à l'entière appréciation des associations qui définissent leurs usages librement. Les objectifs sont les mêmes : favoriser le développement personnel, améliorer la qualité des services, soutenir les orientations stratégiques, motiver et fidéliser les acteurs.

A - Du cahier des charges au plan de formation

Il s'agit en premier lieu de connaître précisément les emplois des bénévoles, leurs activités, les compétences attendues ainsi que les compétences existant déjà dans la structure. Les référentiels de compétences constituent des outils susceptibles d'optimiser la gestion des ressources humaines sur le moyen terme et de définir plus précisément les besoins de formation. Leur élaboration doit s'appuyer sur l'élaboration des profils de poste (voir partie 2).

Le responsable de la formation bâtira un plan de formation prévisionnel en accord avec les objectifs de l'association à court, à moyen et à long terme. Le plan de formation est une synthèse entre les besoins de compétences liés aux objectifs des services et l'expression des demandes individuelles des acteurs de l'association.

L'élaboration de parcours de formation en fonction des profils de postes permet une individualisation des formations. Penser un parcours de formation implique le découpage de la formation en modules. À partir du référentiel des compétences d'un poste sont construites des séquences qui correspondent à l'acquisition d'une ou plusieurs compétences.

La notion de parcours implique une progression, un cheminement. La plupart des actions de formation se déroulent suivant un programme défini à l'avance.

Les fondamentaux d'un programme de formation

- *Les objectifs :* ils définissent les résultats à atteindre. L'objectif doit être défini le plus concrètement possible. Il est nécessaire de solliciter les stagiaires pour qu'ils puissent exprimer leurs propres attentes et vérifier qu'elles sont en adéquation avec le programme proposé.

- *Le titre :* il est préférable de trouver un « bon titre » à la fois attractif et honnête sur le contenu.

- *Les méthodes pédagogiques :* la préférence des bénévoles va aux méthodes actives faisant appel à la participation des stagiaires, privilégiant les échanges d'expérience.

- *La régularité :* les formations sont régulières ou occasionnelles. L'ensemble des actions doit être réparti sur une durée globale, de préférence pluriannuelle. L'agenda du terrain et les modes de disponibilité des stagiaires doivent être pris en compte.

- *Le contenu :* on distingue des contenus « politiques » et des contenus techniques.

- *Le niveau :* initial/perfectionnement.

- *La forme :* on distingue plusieurs sortes de formations selon leurs fonctions (apprendre, mutualiser des expériences, s'exprimer) ou leurs modalités (conférences, stages pratiques, autoformation avec des documents pédagogiques).

- *Le budget :* les dépenses se décomposent en plusieurs postes (hébergement, déplacement, rémunération des formateurs). Les recettes sont constituées de subventions demandées à divers organismes ou collectivités territoriales. Certaines associations demandent une participation financière à leurs bénévoles. À l'échelon national, les frais de déplacements et d'hébergements des stagiaires représentent une part importante de la dépense.

B - La certification

Certaines associations sanctionnent la fin des parcours de formation par un diplôme. La FSGT (Fédération sportive et gymnique du travail) par exemple a créé un diplôme omnisports.

Ces certifications, sans valeurs universitaires, sont des formes de légitimation. Elles valorisent des personnes n'ayant parfois jamais eu l'occasion d'être « reçues » quelque part. Elles donnent du prix à l'engagement, notamment auprès de l'environnement familial des bénévoles qui doute parfois du bienfondé d'une activité dévoreuse de temps et non rémunérée.

Quelques associations proposant des bénévolats particulièrement éprouvants imposent une période de formation initiale qui déterminera si l'aspirant bénévole peut être intégré.

C - La méthode d'évaluation

Plusieurs objectifs et méthodes d'évaluation sont possibles :

- l'évaluation par les stagiaires de la qualité du stage, de la pertinence des contenus et des méthodes, de la compétence du formateur ;

- chacun doit également déterminer si la formation lui a permis d'atteindre ses objectifs personnels. Les outils d'évaluation sont en général le tour de table à chaud en présence du formateur et du commanditaire assorti d'un questionnaire écrit rempli sur place ou renvoyé après quelques jours ;

- l'évaluation par le commanditaire : évaluer la pertinence d'un stage ne consiste pas à savoir si les stagiaires ont été ou non contents. Il s'agit de déterminer en quoi la formation a eu un impact sur les pratiques, d'évaluer la qualité des services rendus ;

- l'évaluation par le formateur : après un stage, un formateur attentif pourra en général faire un diagnostic sur le climat social de l'organisation, sur ses difficultés, sur l'adaptation de chaque stagiaire à ses fonctions, sur les potentialités de progrès. Il peut proposer des suites adaptées pour chacun et globalement. Des règles déon-

tologiques de secret professionnel s'imposent aux formateurs. Tout ce qui est dit dans le groupe appartient au groupe.

E-formation

Les technologies de l'information et de la communication ont permis la conception de nouveaux dispositifs de formation particulièrement adaptés au public des bénévoles associatifs.

La combinaison de tous les moyens offerts par l'utilisation d'Internet (courriels, listes de diffusion, forum de discussion, chat vocal ou écrit, espaces de travail collaboratif, visio ou audio-conférence, mise en ligne de différents supports de formation – cours écrits, vidéos, animations graphiques) a généré une nouvelle pratique de la formation.

Les stagiaires ont la possibilité de travailler à leur rythme, au moment où ils sont disponibles.

En quelques années, de nombreuses plates-formes de e-formation ont été créées (dont beaucoup sont gratuites ; pour s'informer : http://www.preau.ccip.fr). La diffusion de logiciels libres, en accès gratuit ou peu coûteux, met cette technologie à la portée de tous les budgets associatifs.

III • *La promotion vers de nouvelles responsabilités*

En dehors du cadre des responsabilités civiles et pénales, examinées dans le chapitre précédent, les bénévoles sont tous concernés par l'exercice d'une responsabilité. Selon M.T. Chéroutie, être bénévole, c'est prendre la décision d'agir devant le constat d'un besoin. Être bénévole, c'est se sentir responsable, concerné.

A - Quelles responsabilités les bénévoles exercent-ils au sein de l'association ?

Les bénévoles ont pour première responsabilité de répondre de leurs actes au regard du contrat qu'ils ont passé avec l'organisation au sein de laquelle ils agissent. Au moment de son accueil et de son intégration, il est important de préciser exactement en quoi consiste la responsabilité du bénévole. Il est également primordial de lui faire découvrir que la contrainte de son engagement, librement consenti, est d'être par son action garant de l'association, de la réussite de son projet, du respect de ses valeurs.

Le nombre de leurs membres actifs justifie que certaines associations répartissent leurs tâches entre des personnes ou des équipes. Ceci provoque en général la constitution de profils de poste de bénévoles « responsables ». Il peut s'agir de bénévoles qui encadrent une équipe ou de bénévoles qui ont en charge une mission qu'ils assument seuls.

Bien que la loi de 1901 ne dise rien aux associations sur leur manière de s'organiser, la plupart choisissent de fonctionner sur le modèle d'une démocratie de délégation de pouvoirs. Elles sont fortement encouragées à cela par différents codes et réglementations administratives qui imposent que soient désignés des responsables auxquels peuvent être demandés des comptes. Les associations sont alors entraînées dans un mode de fonctionnement pyramidal. L'ensemble des membres adhérents (les sociétaires) confie la responsabilité de la conduite de l'association à un groupe plus petit, le conseil d'administration. Les élus des associations exercent une responsabilité particulière. On les appelle les dirigeants élus. Les fonctions de président et de trésorier sont particulièrement exposées aux enjeux de la responsabilité (voir chapitre V, point 2).

B - Quelles sont les difficultés et quels sont les risques du métier ?

Prendre une responsabilité, c'est choisir d'avoir à prendre des décisions, de disposer d'un ensemble d'informations donnant une vision précise de la situation de l'organisation. C'est donc s'exposer à vivre des périodes de souci et d'inquiétude, de stress. C'est aussi, en règle générale, accepter de donner plus de temps. Les dirigeants, qui forment 13 % des bénévoles, constituent sûrement aussi l'effectif des 10 % qui consacrent plus de 50 heures par mois à leur activité (la moyenne du nombre d'heures annuelles se situe à 202 heures, 50 % de l'effectif total des bénévoles réguliers réalisant moins de 88 heures mensuelles. Source : Insee, *Enquête vie associative*, octobre 2002).

Quand on sait que l'envie de se faire plaisir est une motivation importante aujourd'hui pour s'engager dans le bénévolat, on mesure que l'idée de s'imposer volontairement des soucis, du stress n'attire pas la grande majorité de la population.

Quand une fonction implique la direction d'une ou plusieurs équipes, le dirigeant assume en général globalement la responsabilité de la réussite du groupe. Si le groupe échoue, une faute de commandement peut lui être attribuée. Même si la loi protège les dirigeants bénévoles en ne les rendant responsables que des fautes qu'ils auraient eux-mêmes commises, moralement, les fonctions de dirigeants représentent un risque. Les risques encourus par ceux qui s'engagent dans une responsabilité sont nombreux. Face à de tels freins, les associations ne peuvent se contenter d'espérer recruter des bénévoles ayant le caractère suffisamment trempé pour briguer une responsabilité, notamment un mandat d'élu. Il est indispensable de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines qui favorisera la prise de responsabilité. Plus l'engagement aura du sens, plus son utilité sociale sera apparente, plus les freins à la décision de s'engager comme responsable seront levés.

IV • *La validation des acquis de l'expérience (VAE)*

La prise en compte de l'expérience bénévole avait déjà été introduite, dès 2000, mais uniquement pour les activités physiques et sportives (loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000 modifiant la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives). Depuis la loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002, toute expérience bénévole d'au moins trois ans et justifiant de compétences professionnelles peut être prise en compte, au même titre qu'une expérience professionnelle, pour obtenir tout ou partie d'un diplôme ou accéder à un cursus de formation sans justifier de niveau ou de diplômes requis.

Il s'agit là d'une véritable reconnaissance sociale du bénévolat et notamment du bénévolat associatif : en effet, ce dispositif reconnaît que les bénévoles peuvent acquérir et mettre en œuvre des compétences qualifiantes et transférables dans la vie professionnelle. Par là, il valorise les organismes, telles les associations, qui encadrent ces actions bénévoles.

La VAE s'inscrit dans un processus de « formation tout au long de la vie ». On passe d'une logique de connaissances, acquises par la formation initiale ou continue, à une logique de compétences acquises par la validation de l'expérience intégrant les différents parcours de l'individu (activité salariée, activité bénévole) Ainsi, les diplômes peuvent être obtenus autrement que par la voie classique de la formation.

Enfin, la VAE se présente comme un véritable outil de promotion et d'insertion pour les personnes. En effet, elle assure une meilleure accessibilité des diplômes en élargissant les voies d'accès, elle vise la professionnalisation de certaines fonctions assurées bénévolement (par exemple, les activités d'animation sportive ou culturelle).

L'environnement juridique

La VAE est un droit individuel.

Elle trouve son fondement dans la loi de modernisation sociale :

- *JO* du 18 janvier 2002 : Loi de modernisation sociale n° 2002-73, chapitre II : Développement de la formation professionnelle, articles 139 à 146

Ce droit a été transposé par voie réglementaire dans :

- le Code du travail : articles L. 900-1, L. 900-2, L. 900-4-2, L. 934-1, L. 951-1 ;
- le Code de l'éducation : articles L. 335-5, L. 335-6, L. 613-3 à L. 613-6.

Un décret n° 2002-795 du 3 mai 2002 complète le dispositif par un droit à un congé de validation des acquis de l'expérience (voir partie 2, chapitre IV).

A - Les conditions d'accès et les diplômes ouverts

Toute personne, quels que soient son âge, son statut, son niveau d'études, peut bénéficier de la VAE pour obtenir un diplôme ou acquérir une qualification.

Il faut pouvoir justifier de 2 400 heures d'exercice d'une activité sur au moins 36 mois cumulés, en rapport avec le diplôme visé. Les périodes de formation initiale ou continue, les stages en milieu professionnel effectués dans le cadre de la préparation d'un diplôme ne peuvent être intégrés dans le calcul de la durée d'expérience requise.

Il faut apporter la preuve de son expérience : par exemple, attestation délivrée par l'association, présentation de documents administratifs, de comptes rendus décrivant les compétences.

Vers un passeport du bénévole

Pour que le droit à la validation des acquis de l'expérience puisse être utilisé par le bénévole, il faut que les associations puissent aider les personnes à reconnaître la valeur de leur expérience et à identifier les compétences développées. C'est sur ce constat que des expériences locales de « Passeports du bénévole » ont été développées. Cet outil traduit non seulement l'idée que si l'on s'engage dans la vie associative, c'est pour être utile aux autres, mais qu'on peut aussi en retirer des bienfaits personnels. L'expérience associative est un moyen de développer des compétences variées : réaliser le site Internet d'une association, animer une réunion, travailler en équipe, prendre la parole en public, concevoir et conduire un projet… Le passeport fonctionne donc comme un CV de l'expérience acquise en milieu associatif. Il facilite le travail d'enregistrement des actions réalisées et des compétences mises en œuvre. Une telle expérience est développée par les jeunes des conseils départementaux de la jeunesse de Franche-Comté (lire *AME* n° 53, « Un passeport pour faire reconnaître les compétences des bénévoles »).

À noter que Jean-François Lamour, ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, lors de son discours de présentation des grands axes de sa politique, le 8 juillet 2004, reconnaissait la nécessité d'attester des compétences acquises par la généralisation de l'utilisation du passeport du bénévole.

La VAE n'est pas un examen, c'est une mise en perspective de l'expérience du bénévole selon les attendus du diplôme ou du titre visé. C'est au jury de validation de l'apprécier, mais les

associations se voient incomber le rôle d'attestation : quantifier le nombre d'heures effectuées, remplir le descriptif des fiches de poste. Des réseaux associatifs comme le CNOSF ont expérimenté des procédures de consignation d'expériences.

La VAE privilégie la prise en compte d'un certain type de bénévolat

Du fait de la nécessité d'apporter la preuve de trois années d'exercice d'une activité, seul le bénévolat régulier peut être pris en compte, qu'il soit effectué dans une ou plusieurs associations. Par ailleurs, la VAE implique que l'activité ait un lien direct avec le diplôme ou la qualification visés ; elle cautionne, ainsi, le bénévolat de tâche qui met en jeu des compétences professionnelles précises, définies dans le Répertoire national des certifications professionnelles. Ce seront par exemple les fonctions de comptable, de secrétariat, les fonctions d'animation ou d'éducateur sportif.

Enfin, si en justifiant de compétences acquises dans la gestion et le management d'une organisation le bénévolat des dirigeants peut donner lieu à une VAE, le dispositif ne vise pas réellement ce genre de reconnaissance.

Rappelons que les compétences acquises au cours des missions exercées dans le cadre des nouveaux dispositifs de volontariats ouvrent droit à une VAE. Se reporter au chapitre « Le volontariat de solidarité internationale » et au chapitre « Le volontariat associatif ».

La VAE s'applique aux diplômes, titres à finalité professionnelle et certificats de qualification des branches professionnelles. Les diplômes généraux, tels que le baccalauréat ou le brevet des collèges, ne sont pas concernés par la VAE.

En savoir plus

- Site de la Commission nationale de la certification professionnelle : www.cnpc.gouv.fr

La certification accessible par la VAE est déjà possible pour :

- les diplômes délivrés par le ministère de la Jeunesse et des Sports, de l'Éducation nationale et de la Recherche, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales, le ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale ;
- les titres homologués des organismes consulaires, telle la chambre des métiers ou de commerce... ;
- les certificats de qualification professionnelle des branches professionnelles.

B - Constituer le dossier de VAE

La VAE implique un ensemble d'étapes et de procédures à respecter. Tout d'abord, elle implique de s'informer pour mieux préciser son projet professionnel ou de formation (À quel diplôme peut-on prétendre ? Quelles sont les compétences requises ? Quelles procédures ?).

L'information générale sur le dispositif de la VAE est dispensée par « les organismes ou établissements publics habilités à informer les publics sur la formation professionnelle et les qualifications » (tels l'Onisep, le CIDJ, les Fongecif, l'ANPE, les Assedic...).

Elle est appuyée, sur le plan régional et local, par un réseau de points relais conseils en VAE. Ces structures ont pour mission d'informer mais également d'apporter un conseil personnalisé aux candidats à la VAE (tester la pertinence de leur projet professionnel, repérer les parcours pour les certifications visées, orienter vers les services de validation).

Le dossier doit répondre aux critères de recevabilité. Il faut apporter la preuve, sous forme d'attestation, des trois années d'expérience.

Un accompagnement peut être proposé au candidat pour la constitution du dossier. Il est individuel ou collectif. Ce sont les organismes certificateurs, ou valideurs, qui sont amenés à organiser ces accompagnements.

C - Valider les acquis de son expérience auprès d'un jury

L'évaluation « des connaissances, aptitudes et compétences » se fait par un jury officiel, indépendant, désigné selon la réglementation du diplôme visé. Celui-ci comporte obligatoirement des professionnels, représentant respectivement employeurs et salariés.

L'épreuve de validation se fait :

- soit sur dossier de preuve au cours d'un entretien (c'est le cas le plus fréquent) ;
- soit par une mise en situation de travail réelle ou reconstituée (c'est le cas de certifications niveau IV ou V).

Le jury sanctionne l'obtention de tout ou partie du diplôme. En ce cas, il peut prescrire un parcours de formation ou d'expérience pour l'obtention totale du diplôme.

En savoir plus

- Sur le dispositif :
  www.centre-inffo.fr
  www.vae.gouv.fr
- Pour une information sur les diplômes, titres et certification de qualification : www.cncp.gouv.fr

Si la VAE est un levier pour la valorisation et la promotion du bénévolat, elle n'en comporte pas moins des risques. À trop envisager l'expérience bénévole dans une perspective qualifiante, on risque d'instrumentaliser et de dénaturer l'initiative bénévole fondée davantage sur « l'acte gratuit et désintéressé ». La démarche de la VAE est une initiative individuelle, de reconnaissance de ses propres acquis ; elle risque de minimiser toute la dimension collective et associative de l'action bénévole : sa participation au projet associatif. Attention à ne pas trop « désassociativer le bénévolat » !

7 Le rôle des bénévoles dans les associations

Le modèle associatif contemporain définit un engagement réussi comme la rencontre entre un projet individuel et le projet associatif. Pourtant, le lien entre le bénévole et l'association ne se résume pas à ce qu'il réalise son projet en accomplissant au mieux sa mission. Plus qu'une addition de personnes, l'association est un collectif, une « personne morale ».

D'après l'article 1 de la loi de 1901, le seul rôle du bénévole sociétaire dans l'association est de mettre en commun son action et ses connaissances avec au moins une autre personne dans un but autre que de partager des bénéfices.

Honorer son contrat consiste à assumer deux responsabilités. D'une part, agir pour exécuter sa part de l'action collective, en concertation permanente avec les autres sociétaires, toute action individuelle étant conditionnée par le projet commun ; et d'autre part, s'investir dans le fonctionnement associatif en jouant le rôle donné aux sociétaires par les statuts.

Ceci implique nécessairement la mise en œuvre de compétences associatives :

- communiquer et organiser la communication entre les membres ;
- gérer un projet à plusieurs ;
- gérer les innombrables conflits de toutes sortes qui ne manqueront pas de naître ;
- réguler le pouvoir.

Le recrutement de personnes ayant des contrats différents ajoute aux compétences citées précédemment la capacité de savoir coopérer avec des bénévoles non sociétaires et des salariés (sociétaires ou non).

Les chapitres précédents ont montré qu'il était indispensable aujourd'hui de prendre en compte l'ensemble des données propres à chacun (besoin d'accompagnement, remboursement de ses frais, protection juridique, reconnaissance sociale). Ce dernier chapitre est consacré aux aspects spécifiques de l'engagement bénévole associatif.

I • *Communiquer pour coopérer*

La communication interne, dans l'association comme dans toute organisation, a de multiples fonctions : diffuser des informations, solliciter les avis, favoriser les expressions, se mettre d'accord sur une tâche ou pour définir des stratégies, se former...

Mais la communication interne des associations doit être l'objet d'une attention particulière parce qu'elle est un des fondements du fait associatif. Les sociétaires sont égaux. Le projet associatif est leur propriété commune. Sans échanges entre les membres, la réalisation d'un projet commun est impossible.

Selon ce modèle, la communication est principalement horizontale, tous les membres ont les mêmes droits et devoirs en tant qu'émetteurs ou récepteurs. Dans la réalité, le mode de gouvernance par délégation de pouvoirs choisi par la plupart des associations modifie souvent ce schéma. L'habitude de communiquer dans des systèmes hiérarchisés (l'école, l'entreprise) oriente le mode de communication. Entre les élus et leurs mandants s'instaure une communication verticale. Les élus sont perçus comme des chefs parce qu'ils ont reçu en délégation la possibilité de prendre des décisions au nom de tous.

Ce risque impose d'apporter une grande attention à la tenue des réunions statutaires. Permettant aux sociétaires de faire progresser leur projet politique, elles incarnent particulièrement le fait associatif. La préservation de l'identité

associative en dépend beaucoup. Les statuts définissent leurs formes. Elles sont identifiables en trois catégories principales :

- les réunions du bureau ;
- les conseils d'administration ;
- les assemblées générales.

Les sociétaires ont l'obligation de prendre les bonnes décisions au regard de leur projet commun. Ceci implique de respecter certaines règles au cours des réunions statutaires :

- informer chaque sociétaire sur les décisions et sur les résultats ;
- veiller à ce que chaque sociétaire soit en capacité de comprendre les informations reçues (si nécessaire par une formation adéquate) ;
- solliciter les avis de chaque sociétaire ;
- respecter les règles fixées par les statuts sur les modalités de prise de décision (nombre de voix, quorum, pouvoirs, etc.) ;
- faire appliquer les décisions prises par les sociétaires ;
- rendre compte de l'exécution des délégations de pouvoirs ;
- adopter les techniques de travail en groupe adaptées aux objectifs de chaque réunion et permettant le respect des règles précédentes.

Parmi tous les outils de communication, la réunion est particulièrement adaptée au contexte associatif.

Prévenir la réunionnite

Les acteurs associatifs fustigent volontiers la « réunionnite ». Chronophages, les réunions nécessitent des techniques d'animation. Les outils de base, ordres du jour, respect des temps de parole et des horaires, brainstorming sont souvent utilisés. Des outils plus pointus comme les aides à la prise de décision ou à la créativité sont plus rares. Les formations pour conduire et participer efficacement à une réunion sont à intégrer au cursus initial des sociétaires. Se discipliner pour vivre les échanges conviviaux en dehors des réunions est également nécessaire.

Chaque sociétaire est l'objet d'un échange d'informations qui croît proportionnellement à ses responsabilités. Mettre à plat l'ensemble de la communication interne rationalisera les échanges, évitant une baisse de la vigilance et une lassitude généralisée.

Les chartes du bénévolat abordent les responsabilités individuelles dans ce domaine. Le droit d'être informé, d'exprimer une opinion prise en compte, de défendre son point de vue a pour contrepartie le devoir de prendre connaissance des informations diffusées, d'être à l'écoute et de respecter la parole de chacun, de respecter les règles du jeu pour s'exprimer. C'est un aspect à travailler particulièrement avec les nouveaux sociétaires.

II • Gérer un projet à plusieurs

Les sociétaires doivent inventer leur mode de fonctionnement. Pour accomplir l'œuvre collective, ils utilisent les modèles qu'ils connaissent, majoritairement issus de leur expérience professionnelle. Dans le contexte de l'entreprise, de l'administration, le travail est organisé selon le principe du lien de subordination entre un commandement, « les concepteurs », et une base, « les exécutants ».

Cette culture conduit souvent les sociétaires à se répartir les fonctions selon les capacités de chacun, en réinventant une hiérarchie. Souvent s'installe une tension entre ceux qui se considèrent comme « les petites mains » et ceux à qui l'on attribue le titre ambigu de « chefs ».

Cette répartition du travail se retrouve également dans le fonctionnement des instances statutaires. La délégation de pouvoirs, renforcée par une organisation du travail hiérarchisée, représente un danger d'appropriation des associations par leurs dirigeants bénévoles. Si leur formation, leur personnalité, leur expérience, leur motivation ne les incitent pas à s'investir, les autres sociétaires s'installent alors dans une attitude passive.

Pour éviter ces écueils, les sociétaires doivent trouver un fonctionnement favorable à l'investissement de tous. Certains principes sont efficaces :

- former les sociétaires ;
- prendre des décisions en concertation ;
- fixer des objectifs collectifs et individuels, se répartir les tâches ;
- évaluer ensemble les performances du groupe.

III • *Éviter ou régler les conflits*

Espace de partage et de gratuité dans une société de concurrence et de profit, les associations sont souvent idéalisées. Elles apparaissent comme des havres de paix où trouver refuge pour vivre avec ses concitoyens des relations de fraternité. En fait, elles sont sujettes aux mêmes phénomènes que les autres organisations. Les conflits sont possibles. Ils ont la capacité de nuire à l'association et à ses acteurs. Ils ont fait échouer plus d'un beau projet. La gestion des conflits est une mesure de protection et de sauvegarde des personnes physiques et de la personne morale.

Pour résoudre un conflit, il faut essayer d'en comprendre la nature en s'appuyant sur les typologies qui ont pu être établies :

- les conflits de personnalité ;
- les conflits de statuts et de rôles ;
- les conflits organisationnels.

La résolution d'un conflit passe également par l'identification de ses acteurs et la compréhension du sens qu'il prend, à la fois pour chaque partie et pour l'ensemble de l'organisation.

L'idéal serait de limiter les conflits, notamment ceux qui ne sont pas porteurs de changement et de progrès mais d'épuisement et de démobilisation. Pour atteindre cet objectif, un peu utopique, il est nécessaire de les anticiper. La rédaction des statuts doit être soignée. Les règles de la vie commune ont intérêt à être identifiées ainsi que le rôle de chacun.

IV • Coopérer avec des bénévoles non sociétaires

La loi n'interdit pas aux sociétaires le renfort de ressources humaines fournies par des personnes qui ont des contrats différents. Les bénévoles non sociétaires passent avec l'association un contrat de bienfaisance. Ils donnent leur temps, leurs compétences sans exiger en retour les droits des sociétaires, c'est-à-dire de participer au fonctionnement politique de l'association (droit de vote par exemple).

Les bénévoles non sociétaires renoncent aux droits des adhérents. Leur rétribution symbolique est de se sentir utiles, valorisés par leur action, insérés dans un tissu de liens sociaux.

Ce mode d'engagement est souvent le signe d'un attachement très fort à la liberté et du rejet des contraintes liées au contrat de sociétaire. Ces bénévoles revendiquent le droit de ne s'intéresser qu'à l'action et plus précisément à leur action personnelle. Ils considèrent l'association comme un simple cadre juridique à leur intervention. Ils interviendraient indifféremment dans un grand nombre de structures, acceptables selon leurs critères. Le fonctionnement associatif ne les intéresse pas, au pire il représente pour eux un gaspillage d'énergie et de temps.

Les bénévoles non adhérents ne sont pas à l'abri du contrôle exercé sur leur action par les sociétaires. Car ils travaillent au service de leur œuvre. À ce titre, les sociétaires ont le pouvoir de leur fixer un cadre, de leur donner des directives, de superviser leur action. Ils peuvent mettre fin à la collaboration des

bénévoles non sociétaires s'ils jugent qu'elle n'est pas satisfaisante. N'étant pas protégés par leurs droits de sociétaires, ils auront peu de recours s'ils considèrent la mesure injuste. Rappelons que le contrat de bienfaisance qui lie association et bénévole non sociétaire représente plus de risque de requalification en contrat de travail salarié.

Il est important de signifier les règles aux bénévoles souhaitant s'investir sans adhérer. La charte des bénévoles sera une aide précieuse. Les bénévoles non sociétaires n'ont pas les mêmes droits que les sociétaires ; l'association a intérêt, pour soutenir leur engagement et la qualité de leur action, à leur accorder des droits en tant qu'acteurs : droit d'être informé, droit de s'exprimer et d'être entendu (même s'ils ne peuvent prendre part à l'élaboration des décisions, privilège des sociétaires), droit d'être formé, droit à la considération et à la reconnaissance.

V • *Coopérer avec des salariés*

Les salariés sont rémunérés pour effectuer un travail au profit de l'association qui est leur employeur. Ils ont un contrat de travail qui crée entre eux et l'association un lien de subordination. Un salarié a la possibilité d'être sociétaire. Seule sa participation aux instances dirigeantes est limitée pour préserver le caractère non lucratif de l'organisation. C'est une situation compliquée qui prête à de nombreuses confusions. Il n'est pas rare par exemple qu'un conflit opposant un sociétaire salarié à d'autres sociétaires soit réglé au niveau de son contrat de travail : il est licencié. Ce contrat est régi par le Code du travail et éventuellement par une convention collective. Seulement 16 % des associations déclarées emploient des salariés. Plus de la moitié d'entre elles ont un ou deux salariés, 15 % ont plus de 1 000 salariés.

Les modes de coopération entre bénévoles et salariés dépendent de multiples facteurs :

- la taille de l'association, son secteur d'activité et son cadre réglementaire ;
- le nombre de salariés et le ratio entre ce nombre et celui des bénévoles ;
- le type d'emploi salarié : exécution ou encadrement, fortement ou faiblement qualifié ;
- les fonctions des salariés, liées à la gestion ou liées au domaine d'intervention de l'association ;
- l'histoire de l'emploi salarié dans l'association. Souvent, les premiers salariés ont été des bénévoles ;
- la complexité de la structure. Les contacts entre salariés et bénévoles sont variables. Ils vont de la proximité du travail en commun à l'absence totale de contact ;

- le mode de gouvernance de l'association. En se référant à la typologie de F. Mayaux, E. Bayle [20] propose de le définir en étudiant la combinaison et la répartition des pouvoirs. Il propose quatre catégories, selon le statut de « l'acteur dominant » (bénévole ou salarié) et le degré de contre-pouvoir qui lui est opposé par les autres dirigeants salariés ou bénévoles. Le mode de gouvernance de l'association influence l'ensemble des relations entre salariés et bénévoles.

La coopération entre bénévoles et salariés s'opère sous de multiples configurations où il est nécessaire d'identifier deux types de liens « verticaux » : le lien de subordination et le lien d'encadrement. Le lien de subordination caractérise la relation entre les salariés et les bénévoles élus, particulièrement le président qui a reçu la délégation d'exercer le pouvoir d'employeur. Les bénévoles n'y sont jamais soumis.

Le lien d'encadrement consiste à exercer une autorité au nom de l'association, à donner des directives, à évaluer un travail. Il est pratiqué par les salariés qui encadrent des bénévoles. Il s'agit en général de bénévoles non dirigeants, encadrés sur le terrain par des salariés. Les salariés des fédérations chargés d'accompagner des associations locales exercent avec difficulté ce lien d'encadrement auprès des dirigeants bénévoles de ces associations, même s'ils ont reçu délégation des instances élues fédérales. En cas de graves difficultés, c'est aux élus fédéraux d'exercer le contrôle associatif. Des bénévoles, élus ou non, peuvent encadrer des salariés.

Quand bénévoles et salariés se situent au même niveau dans une équipe, cette position ne doit pas faire illusion. Le salarié est toujours dans un lien de subordination, ce qui

ne lui donne pas la même liberté que les bénévoles. Il est important de s'en souvenir, les rappels à la réalité sont parfois douloureux.

A - Le dogme du salarié au service du projet des sociétaires

Quelles que soient l'action et la complexité de l'association et leurs positions respectives dans la hiérarchie, les relations entre salariés et bénévoles sont marquées par la différence de leurs contrats et la nature non lucrative de l'organisation. Le désintéressement financier de leurs membres caractérise les associations. L'exigence de gratuité a été confirmée par la doctrine fiscale. Dans ce cadre où le bénéfice financier est hautement suspect, l'introduction d'un contrat de travail rémunéré pose question. Pour dissiper les incertitudes liées à l'irruption du rémunéré dans le gratuit, une rationalisation a été inventée. Elle a pris valeur de dogme.

Dans les associations employeurs, il est « politiquement correct » de déclarer que les salariés ont pour seule ambition d'apporter aux sociétaires des compétences et du temps.

Les salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes au service du projet que seuls les sociétaires ont le pouvoir de piloter, notamment en déléguant à ceux d'entre eux qu'ils élisent le pouvoir d'assurer la gestion courante de l'association. La coopération entre les bénévoles et les salariés est rarement aussi simple. Selon la sociologie des organisations, le grippage des rouages est inévitable. Il a des formes récurrentes.

1. Les questions de permanence et de compétence

Une des grandes difficultés posées par le recrutement des salariés tient à la capacité des sociétaires à garder la maîtrise du projet associatif.

Dans leurs travaux, Crozier et Friedberg[21] considèrent que les principales sources de pouvoir dans une organisation sont l'expertise, la maîtrise des relations à l'environnement et des communications internes, la connaissance de ses règles de fonctionnement. Ces quatre éléments sont précisément ce « qu'achètent » les sociétaires quand ils recrutent des salariés. Ils font ainsi entrer « le loup dans la bergerie ». Il est utopique de croire que le salaire et la considération seront des contreparties suffisantes pour faire renoncer les salariés à exercer leur pouvoir.

Ce pouvoir s'exerce quelle que soit la position hiérarchique du salarié. Les sociétaires qui recrutent une personne pour alléger leurs tâches administratives et avoir plus de temps à consacrer au projet risquent de perdre le contrôle de l'œuvre. L'analyse de Crozier et Friedberg explique le phénomène. Le salarié est présent, même à temps partiel, avec une régularité et un volume horaire supérieur à la moyenne des sociétaires. Il maîtrise l'information, les relations à l'environnement. Il est en position de prendre des décisions stratégiques. Il agit au quotidien dans le concret. Privés de cet ancrage, les sociétaires, d'abord soulagés, sont exposés au risque de se désengager progressivement. Le travail « politique » sur le projet est plus abstrait, moins immédiatement valorisant, s'en contenter représente un risque de démotivation.

Le développement du bénévolat a atténué l'image du bénévole « non compétent » face au salarié « professionnel » donc compétent. D'une part des professionnels se sont engagés comme bénévoles, prouvant que les deux étaient compatibles (comme les personnels de santé dans des associations humanitaires). D'autre part les statistiques montrent que les bénévoles sont plutôt diplômés, avec une expérience professionnelle. Ils ne s'engagent pas forcément dans leurs champs de compétence.

Quel que soit leur niveau de formation, les bénévoles coopèrent avec des salariés recrutés parce que leur qualification correspond aux besoins de l'association. Ils doivent avoir la possibilité d'acquérir les connaissances leur permettant d'avoir une collaboration éclairée avec leurs salariés.

2. La question de la gratuité

C'est une source de tension permanente dans les associations employeurs. Combien de fois les salariés s'entendent-ils dire « Moi, je ne suis pas payé pour ça ! » assorti de « je participe aux actions le dimanche », « je suis joignable à mon domicile à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit », « je n'ai pas peur de donner un coup de main même en dehors de mes attributions », etc. ? Et combien de fois culpabilisent-ils ? Ils savent qu'on attend d'eux une autre manière de travailler « parce que dans une association, particulièrement dans notre association, ce n'est pas pareil ». Cette culpabilisation est renforcée quand les salariés ont choisi de travailler dans une association, motivés par un désir de s'investir dans une organisation où la clé des rapports humains et des rapports de production est le respect de la personne, la générosité, l'altruisme.

Les salariés culpabilisent aussi d'avoir envie de défendre leur droit donc de se montrer intéressés face à des personnes bénévoles qui représentent l'image du désintéressement.

De leur côté, les employeurs bénévoles ont tendance à étendre la notion de don à l'ensemble des acteurs de l'association. Certains vont jusqu'à croire que les emplois des associations ne sont pas soumis au même Code du travail que les autres. Ils estiment légitime de demander aux salariés de « donner plus » parce qu'ils donnent eux-mêmes sans compter. Certains salariés le font jusqu'à ce que leur seuil de tolérance soit dépassé. Inspection du travail et conseil de prud'hommes sont alors sollicités pour dire le droit.

3. Les questions de militantisme

L'engagement personnel dans la défense d'une cause n'est pas le seul fait des sociétaires. Sans avoir adhéré à l'organisation, les salariés adhèrent souvent à sa cause. Réunissant tous les instruments du pouvoir, les salariés « militants » font preuve d'un véritable héroïsme en renonçant à l'exercer. Si leurs dirigeants bénévoles ont le même niveau de militantisme et la même capacité à exercer leur pouvoir, une véritable coopération est possible. Le rapport de force sera favorable au projet. Dans le cas contraire, le droit de propriété des sociétaires sur le projet ne suffira pas à les imposer comme dirigeants. Cette situation est rarement productive. Elle est potentiellement dangereuse parce qu'elle remet l'avenir de l'œuvre collective au hasard de la réelle compétence et du réel désintéressement des salariés.

Pourtant le militantisme, considéré comme une volonté de se battre pour l'organisation, est un facteur de motivation. Il est plus facile de s'investir dans un travail quand on croit au projet. C'est sur cette hypothèse que se sont fondées les théories du management participatif.

Pour les salariés militants, la solution la plus raisonnable consiste probablement à dissocier la cause de l'organisation. Se battre pour la cause au sein de l'organisation quand on approuve la politique menée par ses dirigeants. Leur donner tous les moyens de réussir le projet mais savoir se retirer en cas de conflits avec les sociétaires dirigeants. Le lien de subordination auquel sont soumis les salariés et l'obligation pour l'association d'avoir une gestion désintéressée impliquent un pouvoir exercé par les bénévoles. En cas de désaccord insurmontable, les salariés doivent accepter d'appliquer une politique qu'ils réprouvent ou partir défendre la cause ailleurs.

B - Les figures de style des conflits salariés bénévoles

1. Le duo directeur-président

La coopération de ce duo est stratégique. Elle influera sur la capacité de l'association à réussir son projet et sur son climat social, donc sur la motivation de ses acteurs.

Dans ce duo, chacun est investi du statut de dirigeant, avec une légitimité différente, l'un comme élu, par délégation du pouvoir des sociétaires, l'autre comme salarié lié par un contrat de

travail. Respecter le pouvoir de l'autre, ne pas s'immiscer dans ses fonctions, savoir s'appuyer sur ses compétences, le respecter tout en se faisant respecter n'est pas forcément facile.

Les risques de dysfonctionnements sont nombreux :

- l'impossibilité de certain(e)s président(e)s de supporter la présence d'un(e) directeur(rice) salarié(e) se traduit par un turn-over rapide de ces derniers. L'association est affaiblie, il n'est pas rare d'enregistrer des démissions sur fond de découragement collectif ;

- le contraire existe aussi. Un(e) directeur(rice) salarié(e) tout(e)-puissant(e) est en capacité de provoquer un turn-over rapide de président(e)s. La fuite des dirigeants avant la fin de leur mandat finira par poser question dans l'environnement, remettant éventuellement en cause des soutiens de financeurs. Les sociétaires sont désavoués et risquent de rompre à leur tour leur contrat ;

- une situation de conflit permanent entre ces deux dirigeants est contre-productive mais une trop grande complicité l'est aussi. Engagés dans une relation d'admiration et de congratulation réciproques, les deux dirigeants ont la possibilité de conduire l'association à sa perte, aucun n'ayant la possibilité de juger les erreurs de l'autre.

2. Le syndrome de la défiance

À tout niveau, il arrive que certains bénévoles et certains salariés soient incapables de faire confiance à une personne au contrat différent. Le statut de salarié, compris comme inté-

ressé, déconsidère souvent ces derniers aux yeux des bénévoles qui s'appliqueraient donc à faire le contraire de ce que les employés préconisent. L'inverse est vrai. Les salariés considérant les bénévoles comme incompétents, s'appliqueraient à faire le contraire de ce que les bénévoles souhaiteraient. Cette stratégie est plus dangereuse pour les salariés. Ils risquent le licenciement pour faute professionnelle. Dans tous les cas, l'incapacité à faire confiance est néfaste, voire fatale pour l'association.

3. « Affection et subordination » : difficulté de la relation à l'emploi associatif

Les acteurs des associations reconnaissent facilement que « l'affectif » occupe une grande place, considéré comme une des rétributions symboliques du bénévolat et également un facteur de motivation pour les salariés.

Le problème est que l'affection s'accommode mal du lien de subordination. Avoir tissé des relations affectives avec une personne rend malaisée la distance nécessaire dans la relation entre employeur et salarié. Il est difficile pour un salarié de demander à son employeur bénévole de respecter son contrat de travail (par exemple de ne pas imposer des heures de bénévolat) quand celui-ci est amical. La réciproque est vraie. Il est difficile à un employeur bénévole de demander à son employé de respecter son contrat de travail (par exemple en arrivant à l'heure) quand par ailleurs il a instauré des relations de complicité.

C - Les conditions d'une coopération valorisante pour les acteurs et l'œuvre

La sociologie des organisations a montré que les organisations les plus structurées et les plus prévoyantes gardent une part d'incertitude dans laquelle se glissent tous les risques de dérapage, de contre-productivité. Il faut donc se garder de l'illusion qu'il existerait des recettes miracles préservant d'une attention vigilante et renouvelée à la mise en œuvre de la coopération.

Sur la base de cette attitude, il est possible de définir un cadre favorable au développement d'une coopération positive entre salariés et bénévoles :

- clarifier le projet, définir les objectifs collectifs et individuels ;
- définir précisément les fonctions de chacun, salariés comme bénévoles ;
- négocier l'ensemble des contrats (bienfaisance, sociétaire, travail) pour obtenir l'adhésion éclairée de leurs titulaires, les faire connaître, les honorer ;
- veiller au respect des lois : le Code du travail, les statuts et règlement intérieur de l'association et aussi les règles de vie que se sont fixées les sociétaires sous forme de droits et de devoirs, éventuellement présentés dans une charte du bénévolat ;
- pratiquer une gestion individualisée des ressources humaines, c'est-à-dire être attentif aux évolutions de chaque acteur dans ses fonctions (motivations, degré de satisfaction par rapport à son action et à sa rétribution, sentiment de reconnaissance) ;
- pratiquer l'évaluation des résultats collectifs et individuels ;

- imposer le respect des personnes et de leur rôle quels que soient leurs contrats et leurs fonctions ;
- faire vivre le contrat associatif, notamment en veillant au fonctionnement des contre-pouvoirs, des sociétaires sur les administrateurs, des administrateurs sur les membres des bureaux et en aménageant une possibilité que soient pris en compte les points de vue des salariés. Comme l'a bien décrit E. Bayle dans ses travaux [22], un conseil d'administration fort, jouant son rôle de contrôle est la garantie du bon fonctionnement de la direction d'une association qui n'est pas abandonnée à la confidentialité d'un duo président/directeur.

VII • *Réguler le pouvoir*

Dans l'introduction de leur ouvrage[23], Crozier et Friedberg écrivent : « *Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ses réflexions.* [...] *Les relations à l'autre sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où il existe,* [...] *On ne peut éviter le problème.* [...] *Si toute structure suppose, crée et reproduit du pouvoir, c'est-à-dire des inégalités, des rapports de dépendance, des mécanismes de contrôle social, on peut affirmer aussi qu'il ne peut y avoir non plus de pouvoir sans structures. Car les structures, par les cloisonnements, les entraves à la communication, les détours pour l'action qu'elles imposent, fournissent les protections nécessaires pour affronter les phénomènes de pouvoirs, c'est-à-dire, finalement, pour rendre possible la coopération des hommes.* »

Les sociétaires bénévoles œuvrent dans un contexte particulier qui a un sens. Ils ont fait un choix. Beaucoup d'autres modes d'action sont possibles, à titre individuel ou dans des collectifs informels. L'association signifie le partage avec d'autres autour d'un but commun et l'implication de chaque membre. La motivation individuelle passe par la perception d'un gain collectif mais aussi d'un gain individuel. Chaque membre est porteur de sa propre stratégie, a ses propres attentes. Dans un entretien donné, en 1994, E. Friedberg déclara : « *Or, agir pour un individu signifie pour ainsi dire toujours devenir dépendant d'autres personnes avec qui il nouera alors des échanges qui sont en fait des relations de pouvoir. Dans cette mesure, il me semble qu'on peut effectivement dire qu'agir c'est échanger. Action, pouvoir et échange sont indissolublement liés.* »

En s'appuyant sur cette définition de l'action humaine, on peut dire que l'association est un cadre qui fixe la nature du lien de dépendance entre les sociétaires et le registre de leurs échanges. La loi distribue également le pouvoir entre les sociétaires. À eux de trouver les règles qui leur permettront de travailler ensemble en évitant que les relations de pouvoir générées par leur organisation soient contre-productives. La réussite de l'association sera proportionnelle à leurs facultés de négociation, à leur capacité à reconnaître les bonnes solutions et à se mettre d'accord pour les adopter.

Deux écueils à éviter

Croire que les bonnes solutions sont celles qui sont proposées par les dirigeants du groupe ou des leaders d'opinions. Les bonnes solutions sont celles qui conduiront au succès collectif.

Croire que négocier a pour but de se mettre d'accord. C'est tentant quand on a envie de passer des bons moments ensemble. L'objectif de la négociation est d'atteindre le but collectif.

Le rôle de chaque sociétaire consiste à respecter les règles de l'association, à s'investir à la fois dans sa part du travail commun et dans le fonctionnement de l'association. Sur ce plan, ceux qui ne souhaitent pas s'impliquer dans un mandat ont la responsabilité de jouer leur rôle de simple sociétaire, en prenant part aux délibérations collectives, en exerçant leur droit (et devoir) de proposition et de contrôle. Chacun a la responsabilité de construire sa propre opinion sur les orientations de l'association et de comprendre des opinions divergentes. Chacun a la responsabilité de se conformer aux règles de prise de décision stipulées par les statuts.

L'engagement associatif implique de renoncer à la toute-puissance individuelle. La contrepartie est la vive satisfaction d'être intégré à un groupe et d'accomplir à plusieurs une œuvre qui est hors de portée d'un seul.

Notes

1. Enquête Credoc, *Consommation Modes de vie* n° 133, 20 février 1999.
2. *Logiques associatives et financement du secteur associatif, éléments de cadrage*, Viviane Tchernonog, Matisse-LES-CNRS, université Paris-I Sorbonne, décembre 2000.
3. Définition du Centre d'études et d'information sur le volontariat, Paris, 1974.
4. « Le bénévole associatif en quête de son identité », Elie Alfandari, *Revue internationale de l'économie sociale*, RECMA, n° 283, février 2002.
5. *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative,* Lionel Prouteau et François Charles Wolff, d'après l'enquête permanente sur les conditions de vie, Insee octobre 2002. Économie et statistiques n° 372, 2004.
6. *Les dons et le bénévolat en France, enquêtes 1990, 1993, 1996*, Édith Archambault et Judith Boumendil, LES Paris-I, Fondation de France.
7. *Logiques associatives et financement du secteur associatif. Éléments de cadrage*, Viviane Tchernonog, Matisse-LES-CNRS, Université Paris-I, décembre 2000.
8. Source : Insee, « Enquête vie associative, partie variable de l'enquête permanente sur les conditions de vie », octobre 2002, *Insee Première* n° 920, septembre 2003, *Insee Première* n° 946, février 2004.
9. Comme le soulignent Olivier Gallard et Bernard Roudet dans leur ouvrage *Les valeurs des jeunes*, L'Harmattan, 2001, Enquêtes 1990-1999.
10. *Les uns avec les autres, quand l'individualisme crée du lien*, François de Singly, Armand Colin, septembre 2003.
11. *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*, Bénédicte Halba, La Documentation française, août 2003.
12. Source : Insee, *Enquête vie associative*, octobre 2002.
13. Credoc, *Consommation, Modes de vie* n° 133, 20 février 1999.
14. Source : Insee, *Enquête vie associative*, octobre 2002 ; Enquête LES-FdF, 1997.

15. « Quels acteurs dans les associations ? Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires », Contribution au XVIII[e] colloque de l'ADDES, 15 décembre 2003.

16. Se référer à la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation.

17. « L'engagement associatif après 60 ans », *Insee Première* n° 737, septembre 2000.

« La dynamique sociale des seniors », *Consommation et modes de vie* n° 136, 1999, Credoc.

18. Telles qu'elles ont pu être définies dans la Déclaration universelle sur le volontariat promulguée en 1990 par l'International Association for Volunteer Effort (IAVE), Association internationale de promotion du volontariat.

19. Se référer aux travaux de C. Lévy-Leboyer : « Le cœur à l'ouvrage », in *Sciences humaines* n° 92, mars 1999.

20. « Les relations dirigeants bénévoles/salariés dans le management des fédérations », *Juris Associations* n° 276, 1[er] avril 2003, F. Mayaux. « Typologie des conseils d'administration d'associations », *Revue internationale de l'économie sociale* n° 272, 2[e] trimestre 1999, p. 45-57.

21. *L'acteur et le système*, M. Crozier et E. Friedberg, Éditions du Seuil, 1977.

22. « Les relations dirigeants bénévoles/salariés dans le management des fédérations », *Juris Associations* n° 276, 1[er] avril 2003.

23. *L'acteur et le système*, M. Crozier et E. Friedberg, Éditions du Seuil, 1977.

Les titres déjà parus dans la même collection

Pour être informé des nouveautés,
consultez notre site www.ame1901.fr

La responsabilité pénale, civile et financière des associations et de leurs dirigeants
Avril 2006 - GPA 2

Financer son association par les six manifestations annuelles exonérées
Février 2004 - GPA 3

Le guide du président d'association
Juin 2005 - GPA 4

Comprendre et tenir la comptabilité de votre association
Décembre 2006 - GPA 5

Subventions, dons, cotisations : guide de gestion des ressources de l'association
Septembre 2006 - GPA 6

Votre association et les impôts : guide pratique du régime fiscal associatif
Octobre 2006 - GPA 7

Bien rédiger les statuts de votre association
Février 2004 - GPA 8

L'embauche et la gestion du personnel dans les associations
Mai 2004 - GPA 9

Le guide pratique du trésorier d'association
Novembre 2006 - GPA 10

Les actions en justice et les associations
Décembre 2001 - GPA 11

Créer et gérer son association
Mai 2005 - GPA 12

Modèles et formulaires associatifs : guide et conseils de rédaction
Juin 2007 - GPA 13

Apprendre à bien communiquer : les règles d'or à l'usage du responsable associatif
Juin 2006 - GPA 14

Évolutions de la France associative - État des lieux
Novembre 2004 - GPA 15

Le guide du bénévolat
Juin 2007 - GPA 16

Le guide des aides à l'emploi
Février 2006 - GPA 17

L'entreprise associative : guide juridique des activités économiques et commerciales des associations
Novembre 2006 - GPA 18

Guide pratqiue du mécénat associatif
Décembre 2006 - GPA 19

Bon de commande

À renvoyer à : TERRITORIAL - BP 215 - 38506 Voiron Cedex
Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63
Consultez les sommaires de ces ouvrages sur :
www.ame1901.fr

Oui, je souhaite commander :

- ❑ *La responsabilité pénale, civile et financière des associations (GPA2)*
- ❑ *Financer son association par les 6 manifestations annuelles exonérées (GPA3)*
- ❑ *Le guide du président d'association (GPA4)*
- ❑ *Comprendre et tenir la comptabilité de votre association (GPA 5)*
- ❑ *Subventions, dons, cotisations (GPA6)*
- ❑ *Votre association et les impôts (GPA7)*
- ❑ *Bien rédiger les statuts de votre association (GPA8)*
- ❑ *L'embauche et la gestion du personnel dans les associations (GPA9)*
- ❑ *Le guide pratique du trésorier d'association (GPA 10)*
- ❑ *Les actions en justice et les associations (GPA 11)*
- ❑ *Créer et gérer son association (GPA 12)*
- ❑ *Modèles et formulaires associatifs : guide et conseils de rédaction (GPA 13)*
- ❑ *Apprendre à bien communiquer : les règles d'or à l'usage du responsable associatif (GPA 14)*
- ❑ *Évolutions de la France associative - État des lieux (GPA 15)*
- ❑ *Le guide du bénévolat (GPA 16)*
- ❑ *Le guide des aides à l'emploi (GPA 17)*
- ❑ *L'entreprise associative : guide juridique des activités économiques et commerciales des associations (GPA 18)*
- ❑ *Guide pratique du mécénat associatif (GPA 19)*

au prix unitaire de 19 €
Participation forfaitaire aux frais de port et d'emballage : 5 euros (DOM-TOM et étranger : 5 euros par ouvrage).

Abonné : ❑ ***Oui*** ❑ ***Non*** **Numéro d'abonné .....**
Le complément de ce champ accélérera le traitement de votre commande.

Nom : ..... Prénom : .....
Association : .....
Adresse : .....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Tél. : .....
Fax : .....
E-mail : .....

Cachet, signature

Chèque joint en faveur de la **SAS Territorial** • Commande administrative : règlement par mandat administratif dès réception de la facture en deux exemplaires. RIB : Caisse d'Épargne des Alpes - Voiron
Code banque : 13825 - Code guichet : 00200 - N° de compte : 08776443495 - Clé RIB : 51
N° SIRET : 404 926 958 00020 - Code APE : 221 C

GPA07

Parce que la législation bouge tout le temps, il vous faut un suivi régulier de l'information.

ASSOCIATIONS
mode d'emploi

Chaque mois, 44 pages de conseils pratiques sur tout ce qu'il faut savoir pour bien gérer son association

Pour consulter tous les numéros parus et poser vos questions :

www.ame1901.fr

Bulletin d'abonnement

PRIX TTC (FRAIS DE PORT INCLUS)

À renvoyer à : TERRITORIAL - BP 215 - 38506 Voiron Cedex
Tél. : 04 76 65 93 78 - Fax : 04 76 05 01 63
Site Internet : www.ame1901.fr

☐ **Abonnement pour association sans salarié : 44 € TTC/an (10 numéros)**

☐ **Abonnement personnel : 37 € / an (10 numéros)**

☐ **Prélèvement automatique : 3,30 € / mois**
J'ai bien noté que je peux résilier ce prélèvement à tout moment par simple courrier

☐ **Abonnement pour association ayant des salariés : 58 € / an (10 numéros)**

☐ **Abonnement pour collectivités territoriales, entreprises et autres institutions : 73 € / an (10 numéros)**

Nom : ..... Prénom : .....

Association : .....

Adresse : .....

.....

Code postal : ..... Ville : .....

Tél. : .....

Fax : .....

E-mail : .....

Client : ❑ ***Oui*** ❑ ***Non*** **Numéro de client.. .....**

Le complément de ce champ accélérera le traitement de votre commande.

Cachet, signature

Chèque joint en faveur de la SAS **Territorial**

Commande administrative : règlement par mandat administratif dès réception de la facture en deux exemplaires. RIB : Caisse d'Épargne des Alpes - Voiron. Code banque : 13825 - Code guichet : 00200 - N° de compte : 08776443495 - Clé RIB : 51 - N° SIRET : 404 926 958 00020 - Code APE : 221 C

Participation aux frais de port et d'emballage pour les DOM-TOM et l'étranger : 10 €/abonnement par an.

HGPA07